

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS

**O PAPEL DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO
NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO DOCENTE
ESTUDO DE CASO**

Por

Sara Rute Gomes Vicente

Professora Orientadora: Mestre Ana Luís

**Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão
Pedagógica**

Maio de 2010

**O PAPEL DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO
NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO DOCENTE
ESTUDO DE CASO**

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS

**O PAPEL DO SUPERVISOR PEDAGÓGICO
NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO DOCENTE
ESTUDO DE CASO**

Por

Sara Rute Gomes Vicente

Professora Orientadora: Mestre Ana Luís

Relatório apresentado à Escola Superior de Educação João de Deus, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, na especialidade de Supervisão Pedagógica.

**Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão
Pedagógica**

Maio de 2010

Resumo

Ninguém nega, actualmente, a importância da avaliação de desempenho docente no que diz respeito à melhoria da qualidade do ensino, sendo necessário observar o acto de avaliar com “outros olhos”.

A avaliação de desempenho docente tem sido alvo de uma grande polémica, no entanto todos os intervenientes concordam que esta é fundamental e que levará a uma crescente melhoria do desenvolvimento profissional e, também, do desenvolvimento do contributo da própria escola.

Desta forma, o objectivo central deste estudo, tem em vista, identificar qual o contributo que o supervisor pedagógico pode dar na avaliação de desempenho docente.

Tem-se assistido ao longo do último ano a uma tentativa de implementação de um novo modelo de avaliação de desempenho docente e que tem suscitado nos docentes muita controvérsia, mas também despoltou nos mesmos um interesse redobrado sobre o processo de avaliação.

Assim, a análise dos dados obtidos após o tratamento das entrevistas, permitiu descrever a importância da avaliação e do supervisor neste processo, com base nas perspectivas dos entrevistados.

Palavras-Chave: Profissionalidade, Avaliação, Desempenho Docente, Supervisor Pedagógico.

Abstract

Nobody denies, at present, the importance of the evaluation of teaching performance what concerns the improvement of the quality of the teaching, being necessary the act observing of valuing with “ other eyes ”.

The evaluation of teaching performance has been a target of a great controversy. His effects and the form are not known as she will be implemented, but they all bring into line that this process is basic and that it will lead to a growing improvement of the professional development and, also, of the development of the contributo of the school itself.

In this way, the central objective of this study, has in mind, identifies which the contributo what the pedagogic supervisor can give in the evaluation of teaching performance.

One has been assisting along the last year an attempt of implementation of a new model of evaluation of teaching performance and what has been causing in the teachers great controversy, but also despoltou in ourselves an interest increased on the process of evaluation.

So, the analysis of the data obtained after the treatment of the interviews, it allowed to describe the importance of the evaluation and of the supervisor in this process, on basis of the perspectives of the interviewed ones.

Key words: Profissionalidade, Evaluation, Teaching Performance, Pedagogic Supervisor.

Agradecimentos

Este relatório é o culminar de um longo caminho repleto de experiências enriquecedoras, das quais fizeram parte uma imensidão de pessoas. A todas elas, sem excepção, o meu sincero obrigado. Existem ainda outras pessoas que por um ou outro gesto, mais ou menos óbvio, mas sempre muito sentido, merecem um agradecimento especial.

Assim saliento a Professora Ana Luís, minha orientadora, pela sua competência e dedicação e pelo apoio e paciência que demonstrou ao longo de todo este percurso em que me guiou.

Ao Director da Escola Superior de Educação João de Deus, bem como a todos os seus docentes, aos meus colegas de mestrado, em especial à Rute Milheiro, amiga e colega, que sempre me acompanhou, partilhando todas as dificuldades e ajudando a superá-las.

À escola em estudo, nomeadamente à Dr^a Ana Rosa e a todas as colegas, que participaram nesta investigação e sem as quais não era possível a realização deste trabalho.

Um agradecimento especial à Filipa, minha amiga e companheira pela sua generosa e talentosa ajuda e apoio que me deu desde o primeiro dia.

Uma palavra especial à minha família, mãe, pai, irmão, a todos os meus amigos pelo apoio incondicional que sempre me deram, pela compreensão e paciência, enfim pela sua presença.

Agradeço a todos com um carinho muito especial, afinal este relatório também tem um pouco de cada um deles.

Índice Geral

Índice de Quadros	x
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	x
INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação da Situação	1
1.2. Objectivos do Estudo	4
1.3. Importância do Estudo	5
1.4. Identificação do Estudo	7
1.5. Limitações do Estudo	8
1.6. Apresentação do Estudo	9
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA	11
1.1. Profissionalidade em Educação	11
1.1.1. O Estatuto da Carreira Docente	14
1.2. Avaliação em Educação	18
1.3. Avaliação de Desempenho Profissional	24
1.3.1. Princípios e objectivos	24
1.3.2. Perfis de desempenho do professor	28
1.3.3. Intervenientes no processo de avaliação de desempenho	29
1.3.4. Fases da avaliação de desempenho	31
1.4. O Supervisor e a Avaliação	34
1.5. Enquadramento Legal	41
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	46
2.1. Âmbito da Pesquisa	46
2.1.1. Campo	46
2.1.1.1. História da Organização	46
2.1.1.2. Contextualização do âmbito da pesquisa	48
2.1.1.3. Caracterização do Campo de Estudo	51
2.1.1.3.1. Recursos Materiais e Equipamentos	52

2.1.1.3.2. Recursos Humanos	54
2.1.1.3.3. Caracterização do Alvo	56
2.1.1.3.4. Organização do Ambiente Educativo	57
2.1.1.3.5. Clima da Organização	58
2.1.1.3.6. Cultura da Organização	59
2.2. Tipos e Fontes de Dados	61
2.3. Técnicas e Critérios de Recolha de Dados	62
2.3.1. Entrevistas	62
2.3.2. Análise de documentos	63
2.4. Instrumentos de Recolha de Dados	64
2.4.1. Apresentação dos instrumentos de recolha de dados	64
2.5. Apresentação dos Dados Recolhidos e Tratados	69
2.6. Análise dos Dados	70
2.6.1. Avaliação de desempenho docente	71
2.6.2. Validação do processo de avaliação de desempenho	73
2.6.3. Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola	76
2.6.4. Supervisão Pedagógica	78
CAPÍTULO 3 – CONCLUSÕES	80
3.1. Reflexão	80
3.1.1. Proposta	86
3.2. Limitações do Estudo	94
3.3. Novas Pistas	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICE	
Apêndice A – Guião e entrevista teste	
Apêndice B – Entrevistas	
Apêndice C – Quadro de categorização das entrevistas	

Índice de Quadros

Quadro 1 – O estado de arte da avaliação educacional em 1986	20
Quadro 2 – As variáveis da Avaliação, Hadji (1994)	22
Quadro 3 – Dimensões da avaliação de desempenho docente (Coelho & Rodrigues, 2008, p.17)	29
Quadro 4 – Sistema de Classificação	32
Quadro 5 – Fases do processo de avaliação de desempenho docente	33
Quadro 6 – Competências e funções do supervisor	40
Quadro 7 – Espaços exteriores	53
Quadro 8 – Espaços interiores	55
Quadro 9 – Organograma da organização	56
Quadro 10 – Categoria Profissional dos Docentes	57
Quadro 11 – Género, idade e tempo de serviço dos docentes	58
Quadro 12 – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	71

Índice de Figuras

Figura 1 – Ciclo da supervisão	41
--------------------------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico nº1 – Distribuição das crianças pelas diversas salas	55
--	----

INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação da Situação

O sistema escolar funciona, de forma mais tradicional ou inovadora, consoante se deixa cristalizar, ou não, nos seus processos. Tem necessariamente, de se ajustar e responder aos desafios exteriores, de modo a adaptar-se e a corresponder à variabilidade e imprevisibilidade de cada situação.

A Educação cria estruturas e esquemas para aferir a qualidade e validade dos processos e planos, na tentativa de dar resposta aos interesses e às expectativas de quem serve.

Desta forma, as exigências face ao desempenho das escolas e nomeadamente dos seus docentes são cada vez maiores e têm vindo a ser reclamadas, não só por pais e alunos, mas também pela sociedade em geral.

Com a publicação da Lei n.º 31/2002 de Dezembro, concretiza-se o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei nº46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). O Art. 3.º da referida Lei enumera, entre outros, alguns dos seus objectivos:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;

- Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos.

Perante estas disposições legais, que implicam já uma forma de responsabilização/comprometimento por parte das instituições educativas, torna-se também indispensável que a própria escola desenvolva uma cultura de avaliação dos seus processos, dos seus profissionais e alunos, que leve a atingir os seus objectivos com vista a obter os melhores resultados possíveis.

Melhorar a qualidade do ensino passa pois, por melhorar o desempenho dos docentes e é neste sentido que surge a nossa motivação de cariz investigativo, conducente à realização de um estudo sobre o papel do supervisor pedagógico na avaliação de desempenho do docente.

Nos dias de hoje a supervisão pedagógica reveste-se da máxima importância, visto que cabe ao supervisor o papel de ajudar o docente a estruturar metodologias reflexivas, que por sua vez, o ajudarão no seu processo de desenvolvimento profissional repercutindo-se no desenvolvimento dos seus alunos.

Desta forma, procurou-se aferir opiniões junto do corpo docente de uma escola, relativamente à avaliação do seu desempenho, bem como do papel do supervisor pedagógico em torno da actividade lectiva e especificamente em relação à avaliação de desempenho. Escolheu esta, que está prestes a adoptar o modelo de avaliação de desempenho recentemente proposto pelo Ministério da Educação.

Avaliar é dos actos mais naturais que o ser humano usa no seu dia a dia. Consciente ou inconscientemente faz juízos de valor sobre tudo o que o rodeia, embora seja em contexto escolar que o termo avaliar toma dimensões mais profundas.

É hoje relativamente consensual que o desempenho profissional dos docentes, bem como o de outros profissionais, deve ser sujeito a avaliações sistemáticas

capazes de diagnosticar o estágio em que se encontram e ao mesmo tempo, disponibilizar informação para orientar processos de desenvolvimento.

Em tempos de intensa mudança social a escola enfrenta desafios vários, nomeadamente tendo como principal “alvo” os docentes e a sua avaliação. Muito se tem falado de avaliação em Educação, da sua importância, do processo que a envolve, da sua complexidade, suscitando inúmeras e controversas opiniões.

A avaliação de desempenho do docente é crucial e fundamental para o desenvolvimento profissional dos professores, contribuindo assim para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Segundo Guerra (1993, em Ferreira, 2007, p.11), “a avaliação é imprescindível para conhecer e melhorar o que se faz. Através da compreensão da acção realizada, é possível verificar o que está bem e o que está mal, procedendo-se a mudanças no sentido de melhorar.”. Tal como é referido na Lei de Bases do Sistema Educativo (artº49-1º) este “(...) deve ser objecto de avaliação continuada, que deve ter em conta aspectos pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza político, administrativa e cultural”.

É aqui que o supervisor pedagógico tem um papel fundamental. O supervisor tende a ajudar o docente a desenvolver a sua capacidade de reflexão crítica, valorizando a escola como espaço de referência da prática e de relacionamento com a comunidade. Desta forma o supervisor pedagógico tem assim um papel importante, pois e segundo Alarcão e Tavares (2003, p.16) este “(...), em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional.”.

Neste sentido e tal como Smith (1996; em Sá-Chaves, 2003, p.70) refere, a tarefa do supervisor é complexa, ele é um facilitador de aprendizagens, um promotor de desafios, um amigo crítico ou a “*critical friendship*”. Sendo que

este “*critical friendship*”, é um amigo muito presente que estimula o diálogo e não resolvendo os problemas, confronta-o com as suas dificuldades e ajuda-o a descobrir soluções, orientando-o também nas suas reflexões.

Em suma, a supervisão pedagógica procura dar sentido ao vivido e ao conhecido, compreendendo melhor para melhor agir, através da reflexão entre o supervisor e o docente.

1.2. Objectivos do Estudo

A avaliação é essencial em qualquer organização para garantir a qualidade do serviço prestado e a melhoria das práticas profissionais. É fundamental entender que a avaliação deve ser planificada de uma forma coerente, quando se tem como objectivos atingir um ensino de qualidade. Isto leva a que a importância que é dada aos processos de avaliação de desempenho docente seja cada vez maior.

No estudo da UNESCO coordenado por Javier Murillo, “Avaliação do Desempenho e Carreira Profissional Docente”, que serviu de base à elaboração do modelo de avaliação docente que está actualmente a ser implementado pelo Ministério da Educação, em Portugal, a avaliação é reconhecida como “Uma estratégia mais eficaz para alcançar a melhoria do desempenho docente”, afirmando ainda que a avaliação dos professores é um elemento imprescindível para melhorar a qualidade do ensino. Para, isso o responsável pela UNESCO reforça que um bom sistema de avaliação terá de recorrer a uma variedade ampla de instrumentos e estratégias.

A avaliação do desempenho docente regulamentada pelo Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de Janeiro, apresenta um modelo de avaliação de desempenho docente, que visa a melhoria da qualidade do desempenho docente e a responsabilização pelo cumprimento de objectivos, através de um processo desenvolvido essencialmente no interior da escola.

Também o Decreto-Lei nº15/2007, de 19 de Janeiro procedeu à alteração do Estatuto da Carreira Docente consagrando um regime de avaliação de desempenho mais exigente que permita identificar, promover e premiar o mérito, valorizando a actividade lectiva e com efeitos na progressão da carreira.

O Decreto Regulamentar nº1-A/2009, baseando-se nos anteriores mencionados, veio simplificar o modelo de avaliação de desempenho, mantendo a mesma linha de que a avaliação deve ser justa, séria e credível, capaz de distinguir, estimular e premiar o bom desempenho de cada docente.

Na sequência desta constatação, e como objectivos deste estudo, pretendemos analisar:

- A opinião que os docentes possuem sobre a avaliação de desempenho docente.
- O conhecimento que os docentes possuem em torno de todo o processo de avaliação de desempenho.
- Os efeitos do desenvolvimento profissional dos docentes na vida organizacional da escola.
- O contributo do supervisor pedagógico na avaliação de desempenho do docente.

1.3. Importância do Estudo

O rendimento do ensino deve ser avaliado de uma forma precisa, todavia, é igualmente fundamental a sua comparação com o desempenho da própria escola e seus agentes educativos. Está em causa a credibilidade da escola como uma instituição que presta um serviço público e que não pode ver o sucesso escolar diminuir radicalmente.

A produtividade do sistema educativo deve efectivamente ser aumentada. Tal implica criar processos dinâmicos que evitem rotinas e modos de agir padronizados. Toda a mudança nas dinâmicas educativas inclui um processo

avaliativo. Segundo Guerra (1993, cit. em Ferreira, 2007, p.11), “a avaliação é imprescindível para conhecer e melhorar o que se faz. Através da compreensão da acção realizada, é possível verificar o que está bem e o que está mal, procedendo-se a mudanças no sentido de melhorar.”.

Como tal, além das razões que temos vindo a anunciar, defender a avaliação dos professores, também nos parece importante, porque:

- se prende com as actuais exigências legislativas;
- a sua implementação serve para melhorar eficazmente o desempenho da própria escola;
- contribui para o desenvolvimento dos docentes enquanto profissionais do ensino, que lidam quotidianamente com estas questões, às quais devem saber responder;

Este tema tem por si só importância no meio científico, uma vez que é um tema bastante actual que interessa a todos os professores independentemente do grau de ensino que leccionam, bem como o interesse de vários autores ao debruçarem-se sobre esta temática já há alguns anos.

Recentemente e baseando-se no novo modelo de avaliação de desempenho docente proposto pelo Ministério da Educação foram realizados vários estudos os quais dão uma grande relevância ao tema. Os pareceres elaborados pelo conselho científico para a avaliação de professores, por uma consultora internacional e pela OCDE, sublinham a importância da avaliação de desempenho dos docentes tendo em conta que, segundo os mesmos (Decreto Regulamentar nº14/2009 de 21 de Agosto):

- incide sobre a generalidade das funções dos docentes;
- a avaliação é interna à escola, tendo em conta o seu contexto específico, e é conduzida sob responsabilidade do Director;
- recorre a uma pluralidade de fontes de informação e a diferentes avaliadores;
- inclui uma componente de avaliação por pares mais qualificados;

- a observação de aulas constitui factor fundamental para a avaliação pedagógica e do desenvolvimento profissional.

1.4. Identificação do Estudo

Este é um estudo de cariz interpretativo e de análise de caso, recorrendo assim a uma metodologia qualitativa. Tal como citam Bogdan e Biklen (1994, p.47), a investigação qualitativa possui cinco características:

1 - “A fonte directa dos dados é o ambiente natural, constituindo o investigado, o instrumento principal.”

Os dados são recolhidos em situação e complementados pela informação que se obtém através do contacto directo.

Os investigadores permanecem no local de estudo e uma das maiores preocupações prende-se com o contexto.

2 – “A investigação qualitativa é descritiva.”

Os dados recolhidos são em forma de palavras, gestos, nunca em números.

3 - “Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.”

4 - “Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.”

Um investigador qualitativo planeia utilizar partes do estudo para tentar perceber o que é mais relevante, nunca partindo do pressuposto que sabe o suficiente antes de efectuar a investigação.

5- “O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.”

Tal como é referido pelos mesmos autores, os investigadores estão interessados em saber “como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas.”

Conforme refere Merriam (citado em Bogdan & Biklen. 1994, p.89), “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”.

Desta forma, realizaremos uma investigação-acção num determinado meio (escola), em que teremos como intervenientes todo o corpo docente. A metodologia utilizada baseia-se na investigação-acção, constituindo uma forma de questionamento auto-reflexivo, sistemático e colaborativo dos educadores afim de melhorarem a sua prática através da reflexão sobre os efeitos da acção, tornando-se uma actividade privilegiada da construção de conhecimento profissional para os profissionais e para a organização, levando a identificar e resolver os problemas educativos.

1.5. Limitações do Estudo

Uma das limitações deve-se ao facto da amostra se limitar unicamente a um grupo exíguo de docentes e de não ser aleatória, o que leva a que as conclusões não possam ser generalizadas a outras populações.

Os supervisores pedagógicos têm a seu cargo muitas funções, no entanto apenas nos interessa abordar a função/contributo que o supervisor pode desempenhar na avaliação de desempenho do docente.

A avaliação de desempenho do docente abrange todos os docentes, desde o pré-escolar até ao ensino secundário. Tendo isto em consideração, outra das limitações deste trabalho prende-se com o facto de ter sido feito com a colaboração apenas de educadores de infância.

Este estudo não tem a aspiração de esgotar o tema, logo acarreta como limitação a impossibilidade do levantamento de todos os estudos realizados em torno desta mesma temática.

1.6. Apresentação do Estudo

Este estudo insere-se no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências da Educação: Supervisão Pedagógica.

As orientações metodológicas de investigação qualitativa por nós seguidas basearam-se nos autores Bogdan e Biklen (1994).

A redacção e apresentação deste estudo respeitam as normas APA (*American Psychological Association*) de 1992 (AZEVEDO, 2006).

No decurso do presente trabalho seguimos também as orientações de um guião, fornecido pelo Mestre José Manuel Correia, docente da Unidade Curricular de Metodologias de Investigação, tal como todas as suas orientações metodológicas que foram sendo transmitidas ao longo de todo o estudo, tendo sempre em conta o objectivo e finalidade do mesmo.

Assim sendo, as partes que constituem este relatório obedecem a uma ordem específica e possuem uma coerência e uma ligação entre si. Apresenta a seguinte estrutura interna, dividida da seguinte forma:

- **Introdução** - onde são apresentadas as secções: “Apresentação da situação”, “Objectivos do estudo”, “Importância do estudo”, “Identificação do estudo”, “Limitações do estudo” e a “Apresentação do estudo”;
- **Revisão Bibliográfica** - no qual pretendemos contextualizar o tema em análise, procurando desenvolver e aclarar os conceitos fundamentais para a realização deste estudo, baseando-nos sempre em vários autores.
- **Metodologia** - é efectuada a caracterização do campo (Instituição de Ensino Particular) e o alvo do estudo (Educadores de Infância).

Definimos as fontes de dados utilizadas para o presente estudo, justificando as técnicas e critérios de recolha de dados apresentando os instrumentos utilizados na recolha dos mesmos. De seguida procederemos à análise dos dados.

Após a recolha de dados procederemos à sua análise, sendo esta uma “*operação de levantamento progressivo do oculto e do subjacente*” (Rodrigues, 2001, p.67).

- **Conclusões** - aqui relacionaremos os conceitos emergentes da finalidade do nosso estudo, apresentaremos as nossas conclusões sobre os objectivos do estudo, bem como da sua importância e explicitamos as suas limitações, levantando novas questões sustentadas pelo mesmo.

Será neste capítulo onde nos reportaremos, nomeadamente, à importância de um processo avaliativo, salientando o interesse e a utilidade do Supervisor Pedagógico ao longo deste processo.

Nas referências bibliográficas estão mencionados todos os autores e respectivas obras ou documentos que foram consultados, lidos, analisados e referenciados neste trabalho e que, como tal, se relacionavam com a temática deste estudo. Em apêndice incluiremos os instrumentos recolhidos.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. Profissionalidade em Educação

As constantes mudanças da sociedade a um ritmo acelerado têm originado inúmeros novos desafios e expectativas, nomeadamente em relação à qualificação dos professores e aos sistemas educativos.

Pensar no professor como profissional, é segundo Ramalho (2003, p.19) “trabalhar na perspectiva da docência como profissão, implica reconhecê-lo como produtor de sua identidade profissional”. Neste sentido profissionalidade surge como o desenvolvimento dos saberes do docente, bem como das suas competências e atitudes a tomar na sua acção profissional.

Segundo Contreras (2002, p.73) profissionalidade é o termo utilizado para designar “o modo de resgatar o que de positivo tem a ideia de profissional no contexto das funções inerentes ao trabalho docente”. Monopolizando, segundo o mesmo autor, três dimensões:

- Obrigação moral: tendo como componentes a preocupação com o bem-estar dos alunos e com a ética, perpassando as relações de afectividade e motividade;
- Compromisso com a comunidade: intervindo nos problemas sociais e políticos, e compreendendo a escola como um local de preparação para a vida futura, como agente regulador da sociedade (liberdade, igualdade, justiça);
- Competência profissional: transcende o domínio de habilidades e técnicas e emerge a partir da interacção entre a obrigação moral e o compromisso com a comunidade.

Sacristán (1995, p.65) acrescenta que a profissionalidade docente “é o que é específico na acção docente, isto é, o conjunto de comportamentos,

conhecimentos, destrezas, atitudes e valores que constituem a especificidade de ser professor”.

Tal como Villegas-Reimers (em Monteiro, 2008, p.41) informa “Tem havido debates, ao longo dos anos e através das nações, sobre a questão de saber se os professores são profissionais e não meros “trabalhadores”, e se o ensino é uma profissão e não apenas uma ‘ocupação`.”

Monteiro (2008, p.41) enuncia, ainda, que o profissionalismo conseguiu arrebatar maior visibilidade nos EUA, há mais de duas décadas, tendo em conta alguns estudos de referência por ele enunciados, como:

- Educating a profession (1976): estudo da Bicentennial Commission on Education for the Profession of Teaching, publicado pela American Association of Colleges for Teacher Education (que recomendava um novo profissionalismo)
- A Nation at risk: The imperative of educational reform (1983): estudo da National Commission on Excellence in Education (que atribuía aos professores, explícita ou implicitamente, a responsabilidade pelo estado em que se encontrava a escola)
- The making of a profession (1985): estudo de A. Shanker, publicado pela American Federation of Teachers
- Professionalism: It should be more than a dream (1985): estudo publicado pela American Federation of Teachers
- A Nation prepared: Teachers for the 21st century (1986): estudo publicado pelo Carnegie Forum on Education and the Economy (recomendou a criação do National Board for Professional Teaching Standards, estabelecido em 1987)
- Tomorrow’s Teachers: A report of the Holmes Group (1986): estudo do Holmes Group (segundo o qual o ensino

deveria deixar de ser mera ocupação para tornar-se verdadeiramente profissão).

Katz (citada por Oliveira – Formosinho (2000, p.153)) refere que a profissionalidade docente “diz respeito ao crescimento em especificidade, racionalidade e eficácia dos conhecimentos, competências, sentimentos e disposições para aprender ligadas ao exercício profissional...”.

Tendo em conta os “Direitos e deveres dos professores” (VIII) expressos na Recomendação sobre a condição do pessoal docente (Unesco/Oit, 1966):

70. Reconhecendo que a condição do corpo docente depende, numa larga medida, do comportamento dos próprios professores que deveriam esforçar-se por agir em conformidade com normas tão elevadas quanto possível, em todas as suas actividades profissionais.

(...)

73. Deveriam ser estabelecidos códigos de ética ou de conduta, que contribuem grandemente para assegurar o prestígio da profissão e o cumprimento dos deveres profissionais segundo princípios aceites.

parece-nos fundamental a existência de um código deontológico para os docentes.

Segundo vários autores ((Blázquez, 1986; Estrela, 1986; Silva, 1994; Cunha, 1995; Seiça, 2003; Monteiro, 2004; Veiga, 2005; Teodoro, 2006) em Santos, 2008, p.2)) a função de um código deontológico escrito é “assegurar a autonomia académica e profissional dos professores e, naturalmente, garantir a responsabilidade profissional.”

Santos (2008, p.2) reforça assim que “uma profissão só será autónoma e socialmente respeitada se, para além do domínio de um conjunto especializado de saberes científicos e técnicos, controlar e regular o seu exercício profissional, tendo, naturalmente, como referente o sistema social e jurídico em que a própria actividade se desenvolve.”

Em jeito conclusivo Blásquez (1986, p.496 em Santos, 2008, p.2), afirma que “um código deontológico deve ser uma contribuição séria para a clarificação de o que é e para que serve a profissão educativa, oferecendo uma infra-estrutura moral básica de comportamento académico e pedagógico humanamente aceitável.”

Ser professor é, deste modo, uma profissão que obriga a um modo de ser e de estar.

1.1.1. O Estatuto da Carreira Docente

Quando se fala em Estatuto da Carreira Docente enfatiza-se uma designação que corresponde a um modelo estruturante da actividade ocupacional, típica das organizações de tipo burocrático. Acredita-se, no entanto, que, tal estatuto possui as virtualidades de um movimento de auto-afirmação profissional, com contrapartidas futuras no reconhecimento da importância da respectiva autonomia, a partir da inovação que poderá vir a produzir. Neste sentido o Estatuto da Carreira Docente (1989) veio consagrar o direito à igualdade entre todos os docentes, independentemente do nível de ensino, passando a integrá-los numa carreira única para a docência. Mas este facto colocou, segundo opiniões de algumas plataformas sindicais, indivíduos do mesmo grupo profissional em situações diferenciadas, continuando os educadores de infância da rede solidária a ter um tratamento diferente.

A alteração da legislação que em 1997 introduziu a obrigatoriedade do grau de licenciado para os educadores de infância, bem como para os professores do 1.º ciclo de Ensino Básico, situou a formação destes docentes no mesmo nível dos outros sectores de ensino não superior que há muito detinham esse grau académico. Este facto corporiza um conjunto complexo de significados simbólicos, sociais e profissionais, que por sua vez reflecte-se na valorização da profissão através do significado social que tem o grau de licenciatura. Manifesta-se ainda, na valorização do perfil de competências que estes profissionais devem desenvolver, revelando-se como necessária uma formação mais exigente, para o exercício de uma profissão complexa e importante.

O reconhecimento da licenciatura como requisito ao exercício das funções de educador de infância, manifesta-se, também, em melhores salários e num reconhecimento de carreira única, respeitando as especificidades de cada sector de educação e ensino. A existência de uma representação social pouco prestigiante da profissão dos educadores de infância associa-se, em nosso entender, a três factores fundamentais:

- à estagnação que este nível de educação observou durante o Estado Novo, fruto das ideologias veiculadas;
- da indefinição do Estado relativamente à tutela da rede de educação de infância;
- à não existência de currículo e avaliação formal.

A designação de educadores de infância assume, também ela, o estigma social associado a funções profissionais pouco exigentes e de pouca importância. O valor social da palavra educador, que deriva do latim “educare – e que significa aquele que cuida”, vincula o perfil dos profissionais a umas poucas competências de carácter ético e pedagógico associadas ao “*jeito de lidar com crianças*”. Mas como afirma Oliveira-Formosinho (2000, p.159), a acção profissional dos educadores de infância desenvolve-se numa interligação profunda entre educador e o cuidar, dada a vulnerabilidade que apresentam as crianças desta idade. O facto de haver uma profissionalização na docência deste sector de educação “constitui-se como uma exigência a que não se pode renunciar, pois a infância é um período da realização afectiva, intelectual, sócio-relacional e intercultural de grande impacto no processo da humanização da pessoa.”. Sobre isto Roldão (2002, p.38) refere “na verdade o que se sabe hoje, sobre a emergência e desenvolvimento dos processos cognitivos, sobre a importância das experiências iniciais e os processos de aprendizagem de cada indivíduo levará necessariamente a reconhecer que a sólida formação científica e cultural, bem como o sólido saber do domínio dito pedagógico, são faces de uma mesma moeda, a da profissionalidade docente, em qualquer dos níveis em que exerce. Para compreender a emergência da leitura, requer-se tanto conhecimento científico, quanto para ensinar linguística no secundário, e

ambos pedem um profundo saber educativo – saber como fazer os alunos apropriarem-se e darem sentido a essas dimensões do conhecimento”.

O Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro, veio dar entrada ao Novo Estatuto da Carreira Docente, após um tumultuoso processo de discussão. Este contém um conjunto de alterações que visam transformá-lo num instrumento efectivo de valorização do trabalho dos docentes e de organização das escolas, tendo como objectivo o sucesso escolar, tal como contém procedimentos que permitam avaliar o mérito e recompensar o empenho e desempenho dos docentes.

Segundo o artigo 34.º do Novo Estatuto da Carreira Docente (Basílio e Nogal, 2007, p.57) “a carreira docente desenvolve-se pelas categorias hierarquizadas de:

- a) Professor;
- b) Professor titular.”

O mesmo estatuto, no artigo 35.º especifica as funções do pessoal docente, sendo elas:

a) Leccionar as disciplinas, matérias e cursos para que se encontra habilitado de acordo com as necessidades educativas dos alunos que lhe estejam confiados e no cumprimento do serviço docente que lhe seja atribuído;

b) Planear, organizar e preparar as actividades lectivas dirigidas à turma ou grupo de alunos nas áreas disciplinares ou matérias que lhe sejam atribuídas;

c) Conceber, aplicar, corrigir e classificar os instrumentos de avaliação das aprendizagens e participar no serviço de exames e reuniões de avaliação;

d) Elaborar recursos e materiais didáctico-pedagógicos e participar na respectiva avaliação;

e) Promover, organizar e participar em todas as actividades complementares, curriculares e extracurriculares, incluídas no

plano de actividades ou projecto educativo da escola, dentro e fora do recinto escolar;

f) Organizar, assegurar e acompanhar as actividades de enriquecimento curricular dos alunos;

g) Assegurar as actividades de apoio educativo, executar os planos de acompanhamento de alunos determinados pela administração educativa e cooperar na detecção e acompanhamento de dificuldades de aprendizagem;

h) Acompanhar e orientar as aprendizagens dos alunos, em colaboração com os respectivos pais e encarregados de educação;

i) Facultar orientação e aconselhamento em matéria educativa, social e profissional dos alunos, em colaboração com os serviços especializados de orientação educativa;

j) Participar nas actividades de avaliação da escola;

l) Orientar a prática pedagógica supervisionada a nível da escola;

m) Participar em actividades de investigação, inovação e experimentação científica e pedagógica;

n) Organizar e participar, como formando ou formador, em acções de formação contínua e especializada;

o) Desempenhar as actividades de coordenação administrativa e pedagógica que não sejam exclusivamente cometidas ao professor titular.”

Em suma, e tal como Sanches (2008, p.54) afirma, o Novo Estatuto da Carreira Docente veio introduzir “mecanismos de selecção mais rigorosos para o ingresso na profissão (...) apostando no reconhecimento do mérito dos professores, prevê um sistema de avaliação de desempenho directamente relacionado com a progressão na carreira”.

1.2. Avaliação em Educação

“Avaliar: determinar a valia ou valor de; apreciar o merecimento de; aquilatar, reconhecer a força de, a grandeza de; estimar, prezar; orçar, computar (...)”
(Dicionário da Língua Portuguesa, 1999, p.186)

A avaliação é uma constante da vida humana. Serve para os problemas mais simples como para os mais complexos. Fazemo-lo em situações tão frequentes como avaliar a qualidade de um produto, de um serviço ou de outras situações mais complicadas e/ou subjectivas. Como tal, cada pessoa pode fazer as suas apreciações e não há forma de dizer se é uma ou a outra que tem razão, tendo cada uma a sua. Neste caso, será mais correcto falar-se de «opinião», não tanto de «avaliação».

Históricamente, o acto de avaliar está associado à *medição*. Na esquematização da evolução das “quatro gerações de avaliação”, Guba e Lincoln (1990, cit. em Alaíz et al., 2003, p.11), apresentam, então, quatro momentos na evolução do conceito de avaliação:

- A “primeira geração” da avaliação, na qual avaliação e medida são sinónimos. Deste modo, o avaliador é um técnico que deverá utilizar baterias de testes. Por exemplo, no campo da educação, significa que, em termos práticos, de sala de aula, a avaliação se reduz a pouco mais do que à administração de um ou mais testes e à atribuição de uma classificação em períodos determinados;
- Na “segunda geração”, o avaliador não deixa de ser um técnico, mas define-se, essencialmente, como um especialista na definição de objectivos, centrado mais no processo, identificando os pontos fortes e os pontos fracos;

- A “terceira geração” integra o julgamento no acto de avaliar, ou seja, o avaliador descreve e aplica/constrói instrumentos; ele é um especialista que desempenha o papel de juiz, emitindo um juízo acerca do valor ou do mérito;
- A avaliação de “quarta geração” pressupõe um processo de negociação entre avaliadores e “*stakeholders*”, que são os (co)autores da sua avaliação, que se interessam por ela e que a orientam/devem orientar para um caminho centrado na sua utilização.

A avaliação procura determinar e descrever certos aspectos do mundo – aqueles que se referem ao significado do valor (*value*) – em termos de mérito, ou da qualidade intrínseca e/ou da qualidade/significância extrínseca (*worth*), dependente do contexto e de preferências. Esta tem-se tornado cada vez mais complexa e o seu domínio mais abrangente. Tal como acontece em muitos outros campos e nas disciplinas recentes que emergem, também a avaliação tem sido afectada por disputas ideológicas e conceptuais. Nenhuma sociedade evolui sem mecanismos de avaliação. Deste modo, no que se refere à educação, esta também não é excepção. Importa aumentar os níveis de responsabilidade na educação e para isso parece-nos fundamental a avaliação no campo educacional. Nevo (1986, p.24-26) classificou algumas teorias de avaliação educacional, tendo por base dez dimensões de análise, descritas no quadro abaixo indicado:

Quadro 1

O estado de arte da avaliação educacional em 1986

Como é definida a avaliação?	Descrição sistemática de objectos da educação e/ou uma avaliação do seu mérito ou valor.
Quais são as suas funções?	- Formativa (para a melhoria); - Sumativa (para a selecção ou prestação de contas); - Sociopolítica (para motivar e ganhar suporte público); - Administrativa (para exercer autoridade).
Quais são os objectos?	Alunos, pessoal administrativo, professores, materiais, currículos, programas, projectos, instituições ou qualquer entidade.

(continua)

v.g., Quadro 1 (continuação)

Que informação deve ser recolhida?	<ul style="list-style-type: none"> - Objectivos do objecto; - Estratégias e planos; - Processos de implementação; - Alcance dos objectivos declarados.
Que critérios devem ser usados para julgar o mérito de um objecto?	<ul style="list-style-type: none"> - As necessidades identificadas de actuais ou potenciais clientes; - Realização de objectivos nacionais, ideais ou valores sociais; - Reunião de padrões e normas estipuladas; - Alcance dos objectivos declarados.
Quem deve ser servido?	Deve servir as necessidades de informação de todas as partes interessadas, actuais ou potenciais (é da responsabilidade do(s) avaliador(es) delinear os stakeholders e identificar ou projectar as suas necessidades de informação).
Qual é o processo?	Deve incluir: <ul style="list-style-type: none"> - enfoque do problema de avaliação; - recolha e análise de dados empíricos; - comunicação das evidências às audiências.
Que métodos de investigação devem ser usados?	Por ser uma tarefa complexa, é necessário mobilizar métodos alternativos e utilizá-los de acordo com a natureza do problema.
Quem deve realizar a avaliação?	Pessoas que individualmente ou em grupo, possuam: <ul style="list-style-type: none"> - competência alargada em metodologia de investigação e outras técnicas de análise de dados; - compreensão do contexto social e da substância única do objecto de avaliação; - capacidade para manter relações humanas correctas e relacionar-se com indivíduos e grupos envolvidos na avaliação; - estrutura conceptual para integrar as capacidades acima referidas.
A que padrões deve a avaliação ser referida?	<ul style="list-style-type: none"> - propriedade (legal e ética); - utilidade (útil e prática); - praticabilidade (realista e prudente); - exactidão (tecnicamente adequada).

O acto de avaliar implica sempre a recolha de informação pertinente, válida e fiável, exige um grau de adequação entre a informação e critérios e/ou padrões escolhidos, terminando na formulação de juízos. Nesta acepção (já quase universalmente reconhecida), Scriven (1991, p.139, cit. em Alaíz et al., 2003, p.9) defende que “O sentido-chave do termo ‘avaliação’ refere-se ao processo de determinação do mérito ou valor de alguma coisa ou ao produto desse processo”.

Segundo Hadji (1994, p.31), a avaliação denomina-se como “O acto pelo qual se formula um juízo de valor incidindo num objecto determinado (...) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação (...)”.

Mais especificamente, o mesmo autor esclarece que o processo de avaliação se prende com o confronto entre um referente (conjunto de normas ou critérios) e um referido (aspectos observáveis a partir da realidade), traduzindo-se na expressão de um juízo de valor. Neste contexto, “(...) os juízos de valor são aqueles por meio dos quais se aprecia o que vale a realidade (...). Em sentido lato, o valor é característica que faz com que certas coisas mereçam ser apreciadas.” (Hadji, 1994, p.31).

Se os profissionais da educação sempre foram avaliados, no exercício ou no resultado das suas funções, de um modo mais ou menos informal, por alunos, colegas e pais, a consagração de sistemas de avaliação formal dos professores parece-nos fenómeno deveras importante. As abordagens que têm sido feitas à temática da avaliação têm sido múltiplas e diversificadas, reflectindo as diversas perspectivas filosóficas, sociais e políticas dos investigadores, ao longo dos tempos. O contributo dos investigadores na área das Ciências da Educação tem originado uma evolução significativa, partindo das concepções dominantes de avaliação – medida ou validação – e controle, para uma avaliação interactiva e contextualizada, com um papel fundamental em todo o processo educativo.

Tal como Hadji (em Estrela; Rodrigues, 1995, p.27) refere, “Avaliar correctamente é, antes de mais, avaliar, isto é, pôr em prática e fazer funcionar, se é que ele existe, “o elemento estrutural constante” que permita identificar – porque os caracteriza – os factos de avaliação.” A avaliação deve ser entendida então, como um processo que descreve e não como uma prática meramente classificativa. Pode procurar solucionar problemas desde o nível dos alunos, passando pelas questões dos professores, até à tentativa de resolução dos problemas macro da vida das escolas, que perpassem todos os actores educacionais e comunidade educativa e que reflectem no quotidiano escolar. A avaliação acompanha o processo de aprendizagem e serve a finalidade da acção educativa. Se os projectos de acção visam determinados resultados, a avaliação tem de acompanhá-los.

No processo de avaliação pretende-se clarificar e destacar o que representa a sua especificidade, logo deve-se “(...) partir da prática e tomar como objecto de

reflexão as questões que se põem à realização de uma operação de avaliação.” (Hadji, 1994, p.45). Segundo o mesmo autor, dando o exemplo da avaliação das acções de formação é possível distinguir nove grandes questões, que podem servir como ponto de partida para a organização do processo avaliativo, identificadas no seguinte quadro:

Quadro 2

As variáveis da Avaliação, Hadji (1994)

QUESTÕES	
Formar?	Quais as transformações esperadas? Que significado terá para todos os envolvidos?
Avaliar?	Qual a finalidade principal da acção de avaliar? Quais os critérios e os indicadores a ter em conta?
O quê? Qual o Objecto?	Qual o âmbito em que incidirá a investigação? Que tipos de efeitos poderemos apreender e apreciar? Como provar que os efeitos observados são fruto da acção de avaliar?
Como? Com que instrumentos?	Quais os instrumentos a utilizar para produzir informação? Como deverão ser colocados em prática? Deverá prever-se a utilização de instrumentos específicos para diferentes acções?
Quem avaliará?	Que parte na avaliação competirá: Aos responsáveis das formações? Aos formandos? Aos especialistas exteriores? Etc.
Quando?	Quais os momentos adequados para recolher informações?
Para Quem?	Quem receberá e explorará a informação?
Qual o tipo de decisão?	Quais serão as bases da avaliação? Quem tem poder para decidir?
Para quê? Qual a sua utilidade?	Como utilizar a avaliação para melhorar a qualidade das acções? Como usufruir da avaliação em nome da eficácia?

Neste âmbito a avaliação de desempenho dos professores visa, através de processos de auto-avaliação e de avaliação por pares, permitir uma reflexão sobre as práticas de ensino e os resultados dos alunos, numa lógica interrelacional.

Concebida como medição, descrição, julgamento ou negociação, no caso específico da avaliação dos professores, como afirma Rosales, “a avaliação tem consistido na recolha de informação e na formulação de juízos sobre o valor ou o mérito do professor.” (1992, p.12).

Ao longo dos tempos tem-se verificado uma evolução nas funções da avaliação. A avaliação tem assumido uma posição privilegiada de desenvolvimento, designadamente na avaliação da aprendizagem, a qual surge como factor primordial de construção e de conhecimento do caminho percorrido pelos alunos ao longo da sua aprendizagem. No entanto, este desenvolvimento em torno da avaliação tem vindo a prolongar-se não só em redor das práticas de avaliação dos professores como também verificar como as que se concebem em sala de aula.

Como refere Hadji (1995, p.12) a avaliação de professores, é uma tarefa complexa, sobretudo, porque é necessário ter uma visão clara do “objecto”. De facto, um dos aspectos que dificulta um processo de avaliação de professores, referido por vários autores, relaciona-se, sobretudo com o facto de existirem poucas assunções e valores partilhados sobre o que é o ensino – conceito, que tem vindo a sofrer uma mudança gradual, de uma visão “behaviorista” para uma mais “construtivista”.

A concepção do que se entende por ensino e sobre o que significa ser professor condiciona, necessariamente, o propósito, a recolha e o uso da informação do mérito e/ou do valor do professor.

Actualmente a avaliação de desempenho para efeitos de progressão de carreira ou para o efeito da renovação ou celebração de novo contrato no Ensino Público, tem por base o Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de Janeiro. Este procedimento de avaliação de desempenho do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, inclui: a ficha de autoavaliação; a avaliação dos seguintes parâmetros pertencentes à avaliação efectuada pelo órgão de direcção executiva: nível de assiduidade, cumprimento do serviço distribuído e acções de formação contínua.

Devido às inúmeras críticas e manifestações por parte dos docentes e plataformas sindicais, o governo promoveu um processo de auscultação dos diferentes agentes do sistema educativo, nomeadamente a escola, os sindicatos, os pais, ... , tendo em vista a identificação de possíveis correcções do mesmo modelo, por forma a tornar o modelo de avaliação de desempenho o mais simplificado e aperfeiçoado possível.

Deste modo, surge o Decreto Regulamentar nº1-A/2009, como sendo um modelo simplificado do Decreto Lei nº2/2008, de 10 de Janeiro. No entanto, os professores e sindicatos reclamam a inalteração do Estatuto da Carreira Docente, bem como afirmam que as modificações realizadas centram-se apenas em aspectos meramente administrativos, não sofrendo alterações no que diz respeito à filosofia e princípios que lhe estão subjacentes.

1.3. Avaliação de Desempenho Profissional

1.3.1. Princípios e objectivos

Todas as pessoas precisam e têm o direito de receber um *feedback* do seu desempenho a fim de saber como estão a desempenhar as suas tarefas. Sem este *feedback*, ficam sem saber qual o seu nível de desempenho e quais os seus pontos fortes e fracos. Ficando impossibilitadas de concretizar os seus objectivos pessoais em concordância com os objectivos organizacionais. Consequentemente a organização também precisa de saber como os seus colaboradores estão a desempenhar as actividades que lhe competem, tendo em conta a visualização das suas potencialidades e o aumento da sua produtividade. Para que haja esta percepção do desempenho de cada um, cada vez mais se implementa nas organizações a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é muitas vezes entendida na sua globalidade, no entanto, os métodos deste processo de avaliação têm vindo a evoluir e a mudar num sentido cada vez mais diversificado. A “Avaliação de Desempenho” pode ter outras denominações dentro das organizações, mas o seu conceito é

comum a todas elas, uma vez que os colaboradores são sempre avaliados dentro das organizações seja formal ou informalmente. A Avaliação de Desempenho serve assim para validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização; permite medir o contributo individual e da equipa para atingir os objectivos estratégicos desta; permite gerir os sistemas de gestão salarial e de carreira; identificar o potencial dos trabalhadores; e diagnosticar as necessidades de formação.

A Avaliação de Desempenho pode ser vista por vários prismas, nunca constituindo um fim, mas sempre um meio para melhorar os resultados dos recursos humanos de que a organização dispõe. Face aos novos desafios do conhecimento, e em vista a um melhor desempenho, os professores necessitam de tomar consciência de que o mundo está em constante mudança, de forma a responderem, adequadamente, ao processo de ensino-aprendizagem.

Tradicionalmente, a avaliação dos professores ocorria sobretudo no momento da sua selecção para o ingresso na profissão docente, tendo como objectivo reconhecer no candidato o perfil necessário às funções a desempenhar. Entretanto, tem-se afirmado uma outra perspectiva de avaliação dos professores, centrada no seu desempenho profissional, a qual procura identificar os pontos fortes e as dificuldades reveladas na prática docente e contribuir para o desenvolvimento profissional dos professores.

Avaliar o desempenho dos professores é um processo que implica a observação, a descrição, a análise, a interpretação da actividade profissional para tomar decisões relativas ao professor, de ordem pedagógica, administrativa, salarial e outras.

A avaliação de desempenho do pessoal docente desenvolve-se de acordo com os princípios consagrados no artigo 39.º da Lei de Bases do Sistema Educativo e na Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, que cria o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) Ministério das Finanças (2004)), incidindo sobre a actividade desenvolvida e tendo em conta

as qualificações profissionais, pedagógicas e científicas do docente. Para o SIADAP a avaliação de desempenho consagra os seguintes objectivos:

- avaliar a qualidade dos serviços;
- avaliar e reconhecer o mérito do pessoal;
- diferenciar os níveis de desempenho;
- potenciar o trabalho em equipa;
- identificar necessidades de formação;
- fomentar a mobilidade e a progressão;
- promover a comunicação;
- fortalecer a liderança.

A Lei acima enunciada, contempla os seguintes objectivos (Ministério das Finanças; 2004, p.3):

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objectivos previamente estabelecidos;
- Mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua actividade em função de objectivos claros e critérios de avaliação transparentes;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho;
- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a auto-avaliação;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços.

Tendo em conta o Decreto-Lei 15/2007, de 19 de Janeiro, art.º 40, pontos 1, 2 e 3, a avaliação de desempenho do pessoal docente surge então, tal como é referido, como um processo capaz de:

- Melhorar os resultados escolares dos alunos e a qualidade das aprendizagens;
- Proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência;
- Contribuir para a melhoria da prática pedagógica do docente;
- Contribuir para a valorização e aperfeiçoamento individual do docente;
- Permitir a inventariação das necessidades de formação do pessoal docente;
- Detectar os factores que influenciam o rendimento profissional do pessoal docente;
- Diferenciar e premiar os melhores profissionais;
- Facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente;
- Promover o trabalho de cooperação entre os docentes, tendo em vista a melhoria dos resultados escolares;
- Promover a excelência e a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Em suma, a Avaliação de Desempenho consiste, assim, em articular uma apreciação sobre todas as actividades desenvolvidas por uma pessoa durante um determinado período de tempo, na sua função. Esta apreciação deve regular-se em critérios, princípios e normas objectivas e explícitas de modo a que o avaliador possa emitir um juízo global e objectivo sobre o rendimento e potencial valor do avaliado. Avaliar implica assim, ter em atenção um conjunto de princípios, determinados pela concepção de profissionalidade dos professores, nomeadamente, conhecer as suas práticas a fim de melhorar e conhecer o que os condicionam.

1.3.2. Perfis de desempenho do professor

O Estatuto da Carreira Docente determina que a avaliação de desempenho concretiza-se em quatro dimensões, como preconiza o Decreto-Lei 240/2001, de 30 de Agosto, sendo elas: vertente profissional, social e ética; desenvolvimento do ensino da aprendizagem; participação na escola e relação com a comunidade escolar e desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida, tal como se pode verificar no quadro seguinte.

Quadro 3

Dimensões da avaliação de desempenho docente (Coelho & Rodrigues, 2008, p.17)

Vertente profissional, social e ética	O professor promove aprendizagens curriculares, fundamentando a sua prática profissional num saber específico resultante da produção e uso de diversos saberes integrados, em função das acções concretas da mesma prática, social e eticamente situada.
Desenvolvimento do ensino e da aprendizagem	O professor promove aprendizagens no âmbito de um currículo, no quadro de uma relação pedagógica de qualidade, integrando, com critérios de rigor científico e metodológico, conhecimentos das áreas que o fundamentam.
Participação na escola e relação com a comunidade escolar	O professor exerce a sua actividade profissional no âmbito das diferentes dimensões da escola como instituição educativa e no contexto da comunidade em que esta se insere.
Desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida	O professor incorpora a sua formação como elemento constitutivo da prática pedagógica, promovendo a reflexão fundamentada sobre a construção da profissão e o recurso à investigação, em cooperação com outros profissionais.

Os Decretos-Lei 240/2001 e 241/2001, ambos de 30 de Agosto, publicam respectivamente, dois perfis de desempenho, nomeadamente: um perfil geral de desempenho dos educadores de infância e dos professores dos ensinos

básico e secundário e perfis específicos para o desempenho dos educadores de infância e para os professores do 1.º ciclo do ensino básico.

1.3.3. Intervenientes no processo de avaliação de desempenho

Baseando-nos no artigo 43.º, ponto 1, do Decreto-Lei 15/2007, de 19 de Janeiro e nos artigos 11.º, 12.º e 13.º do Decreto Regulamentar n.º 2/2008 de 10 de Janeiro, o processo de avaliação de desempenho dos docentes tem como intervenientes: os avaliados; os avaliadores e a Comissão de Coordenação de Avaliação de Desempenho.

O docente avaliado tem direito a que a sua avaliação de desempenho contribua para o seu desenvolvimento profissional; a que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho, em harmonia com os objectivos que tenha acordado. É dever do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia do envolvimento activo, da responsabilização no processo avaliativo e melhorar o seu desempenho em função da informação recolhida durante o processo de avaliação. A este, é ainda garantido o conhecimento dos objectivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação do desempenho, bem como o direito de reclamação e recurso da avaliação a si efectuada.

São avaliadores em cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada:

a) O Coordenador do Departamento Curricular: este pode delegar as suas competências de avaliador noutros professores titulares, em termos a definir por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação (de acordo com o Despacho n.º 7465/2008, de 13 de Março). É da sua competência a avaliação dos seguintes parâmetros: preparação e organização das actividades lectivas; realização das actividades lectivas; relação pedagógica com os alunos e o processo de avaliação das aprendizagens dos alunos (em conformidade com o artigo 17.º, ponto 1, do Decreto Regulamentar n.º 2/2008).

b) O Presidente do Conselho Executivo ou o Director: podendo estes delegar as suas competências de avaliador a outros membros da Direcção Executiva.

c) Inspector: sendo que este terá de ter formação científica na área do avaliado, para a avaliação dos coordenadores do conselho de docentes ou do departamento curricular.

De acordo com os artigos 45.º do Estatuto da Carreira Docente e 17.º do Decreto Regulamentar n.º 2/2008, a avaliação efectuada pelo coordenador do departamento curricular pondera o envolvimento e a qualidade científico-pedagógica do docente, com base na apreciação dos seguintes parâmetros classificativos:

- a) Preparação e organização das actividades lectivas;
- b) Realização das actividades lectivas;
- c) Relação pedagógica com os alunos;
- d) Processo de avaliação das aprendizagens dos alunos.

Da Comissão de Coordenação da avaliação do desempenho fazem parte:

- a) O Presidente do Conselho Pedagógico do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, que coordena;
- b) Quatro outros membros do mesmo Conselho com a categoria de professor titular, designados pelo Conselho Pedagógico.

É função e dever desta Comissão garantir o rigor de todo o processo de avaliação; validar as avaliações que apresentem menções de Excelente, Muito Bom e Insuficiente; propor medidas de acompanhamento no caso de Insuficiente e emitir parecer vinculativo sobre uma eventual reclamação do avaliado. A avaliação é feita, de acordo com o Decreto-Lei 15/2007, de 19 de Janeiro, artigo 46), numa escala de 1 a 10, devendo as classificações atribuídas serem em números inteiros.

Quadro 4

Sistema de Classificação

Classificação média das fichas de avaliação	Menção qualitativa
De 9 a 10 valores	Excelente
De 8 a 8,9 valores	Muito Bom
De 6,5 a 7,9 valores	Bom
De 5 a 6,4 valores	Regular
De 1 a 4,9 valores	Insuficiente

1.3.4. Fases da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho realiza-se até ao termo do ano civil em que se completar o módulo de tempo de serviço de dois anos escolares. De acordo com o artigo 14.º, ponto 1 e 2, do Decreto 2/2008, de 10 de Janeiro as fases da avaliação de desempenho contemplam as seguintes fases:

- a) Preenchimento da ficha de auto-avaliação;
- b) Preenchimento das fichas de avaliação pelos avaliadores;
- c) Conferência e validação das propostas de avaliação com menção qualitativa de Excelente, Muito Bom ou de Insuficiente, pela Comissão de Coordenação da avaliação;
- d) Realização da entrevista individual dos avaliadores com o respectivo avaliado;
- e) Realização da reunião conjunta dos avaliadores para atribuição da avaliação final.

Segundo o artigo 16.º do Decreto Regulamentar 2/2008 uma das fases do processo de avaliação do desempenho dos docentes é a auto-avaliação, tendo como objectivo “...envolver o avaliado no seu processo de avaliação, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional e de melhoria do grau de cumprimento dos objectivos fixados”. O mesmo Decreto Regulamentar,

explicita que “Constitui dever do docente proceder à respectiva auto-avaliação como garantia do envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo e melhorar o seu desempenho em função da informação recolhida durante o processo de avaliação.” Deste modo é enfatizada a importância que a auto-avaliação tem no decorrer de todo o processo de avaliação de desempenho docente.

Parece-nos importante referir ainda, que ao abrigo do art.10º, nº2, alínea g, a auto-avaliação é obrigatória na medida em que constitui um dever geral constante no Estatuto da Carreira Docente “Desenvolver a reflexão sobre a sua prática pedagógica, proceder à auto-avaliação e participar nas actividades de avaliação da escola.”

Com base em tudo isto, Coelho & Rodrigues (2008, p.38) fazem uma síntese contemplando todas estas fases:

Quadro 5

Fases do processo de avaliação de desempenho docente.

Fases	Intervenientes	Acção	Calendarização	Objectivo
Definição de objectivos	Avaliado e avaliadores	Definição dos objectivos individuais do docente.	No início de cada período de dois anos escolares, em mês definido no Regulamento Interno.	A definição dos objectivos é um processo coerente com os objectivos do agrupamento ou escola não agrupada. Os avaliadores e avaliados acordam na definição dos objectivos.
Observação de aulas	Avaliado e Coordenador de Departamento	- Observação de aulas. - Reuniões de pré-observação e pós-observação.	Durante os dois anos escolares – três aulas por ano, tendo em conta o estipulado no Regulamento Interno.	Reflectir sobre a planificação, realização e avaliação do processo de ensino e aprendizagem.
Auto-avaliação	Avaliado	Preenchimento da ficha de auto-avaliação.	No final de cada período de dois anos escolares, reportando-se ao tempo prestado nesse período.	Envolver o avaliado no processo de avaliação, permitindo identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. Tem carácter preparatório da avaliação e não constitui componente vinculativa da avaliação a atribuir pelo avaliador.

(continua)

v.g., Quadro 5 (continuação)

Avaliação prévia	Avaliadores	Preenchimento das fichas de Avaliação do Desempenho.	No final de cada período de dois anos escolares, reportando-se ao tempo prestado nesse período.	Proceder à avaliação prévia do docente, pelo avaliador, ponderando o seu envolvimento e a qualidade científico-pedagógica.
Conferência e validação das propostas de	Comissão de Coordenação da Avaliação de Desempenho	Análise das propostas de avaliação.	No final de cada período de dois anos escolares, reportando-se ao tempo prestado nesse período.	Harmonizar as avaliações e validar as propostas de avaliação final, Excelente, Muito Bom e Insuficiente.
Entrevista	Avaliadores e Avaliado	Entrevista com o avaliado.	No final de cada período de dois anos escolares, reportando-se ao tempo prestado nesse período.	Reunião entre avaliador e avaliado, em que se comunica e analisa a auto-avaliação e os resultados da avaliação, sendo dado conhecimento ao avaliado da avaliação feita pelo avaliador. São, ainda, definidos os objectivos para o novo ano, retomando a Fase 1 do processo.
Reclamação	Avaliado	Eventual apresentação de reclamação.	No prazo de 10 dias úteis após tomar conhecimento da avaliação.	Os avaliados podem apresentar reclamação da avaliação efectuada.
	Avaliador	Solicitação de parecer à Comissão de Coordenação da Avaliação de Desempenho.	No prazo de 5 dias úteis após recepção do pedido.	Apreciar a reclamação.
	Avaliador	Decisão sobre a reclamação.	No prazo máximo de 15 dias úteis.	Decisão final.
Recurso	Avaliado	Interposição de recurso ao Director Regional de Educação.	No prazo de 10 dias úteis, contados do seu conhecimento.	Contestação da classificação atribuída.
	Director Regional de Educação	Decisão sobre o recurso.	No prazo de 10 dias úteis, contados da data da sua interposição.	Apreciação da reclamação e decisão final.

1.4. O Supervisor e a Avaliação

O conceito supervisão tem vindo a evoluir ao longo dos anos, apresentando assim diferentes designações. Por isso, vários autores caracterizam-no, como sendo um termo polissémico. Deste modo parece-nos necessário compreender o sentido deste no âmbito da educação.

Em 1931, o “Department of Supervisor and Directors of Instruction of National Education Association” dos Estados Unidos da América define supervisão como:

(...) todas as actividades pelas quais os profissionais de educação podem levar à melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.

Actividades como: observação em salas de aulas, orientação de professores, sessões de trabalho em grupo ou individuais e conferências, estão normalmente ligadas ao termo supervisão.

O desenvolvimento de planos com vista à eficácia da leitura, aritmética e outras áreas do programa escolar de organização e reorganização curricular e métodos de ensino são ainda exemplos de actividades dos supervisores. (em Goldhammer, Anderson e Krajewski, 1993, p.12)

Citando Idália Sá-Chaves, o conceito de supervisão “tem vindo a incorporar os contributos da investigação em Ciências Sociais e Humanas, reconfigurando-se nos seus significados, ampliando o seu campo de referência e de acção e diversificando o seu objecto de estudo, sem contudo perder a sua essência de acto relacional, cujo sentido último é o desenvolvimento nas suas múltiplas dimensões (pessoal, social, institucional e humana).” (em Silva e Moreira, 2009, p.47)

Este é um termo perfeitamente aplicável a qualquer profissão, tendo em conta que o podemos entender na sua forma mais simples, como sendo um processo em que o supervisor ajuda os profissionais a desempenharem da melhor forma possível as suas funções.

Contudo, poder-se-á dizer que a supervisão em educação é perspectivada como um processo, cuja finalidade baseia-se no melhoramento e eficácia do ensino. Hoje em dia, a grande maioria das definições deste conceito, apontam para orientação e aconselhamento que certos profissionais exercem ao avaliar os professores na sala de aula estimulando-os a aperfeiçoar a sua acção educativa ou a desempenharem funções em centros de aconselhamento pedagógico, que promovem a selecção e a avaliação de métodos e materiais didácticos. Neste sentido, a supervisão pretende o revigoramento e a auto-organização pessoal e profissional do professor, ajuda-o a desenvolver um trabalho de análise individual e em grupo.

A supervisão valoriza, a reflexão, a aprendizagem em colaboração, o desenvolvimento de mecanismos de auto-supervisão e auto-aprendizagem, a capacidade de gerar, gerir e partilhar o conhecimento e a assunção da escola como comunidade reflexiva e aprendente.

Parece-nos então, fundamental desmistificar o conceito, retirando-lhe toda a negatividade que o mesmo tem acarretado ao longo destes anos, vinculando-o a tarefas de inspecção.

Sempre relacionada com inspecção e controlo (Duffy, 1998; McIntyre & Byrd, 1998), a partir dos anos 90, supervisão passou a designar a actividade que tem por objectivo o desenvolvimento e a aprendizagem dos professores que supervisionam e gerem o desenvolvimento e a aprendizagem dos seus alunos.

Tendo em consideração as inúmeras definições, que actualmente autores como Vieira (1993), Sá-Chaves (2000a), Ribeiro (2000) e Alarcão & Tavares (2003), defendem como sendo a supervisão, poderemos constatar esta como “o processo em que uma pessoa (ou pessoas) mais experiente(s) e bem informada(s) acompanha(m) os formandos no seu desenvolvimento humano, educacional e profissional, numa acção de monitorização sistemática da

prática, sobretudo através de procedimentos de reflexão e experimentação, em diálogo com os sistemas que intervêm no processo formativo.” (Mesquita-Pires, 2007, p.98).

Desta forma, e tendo como exemplo a função de educadora de infância, Oliveira-Formosinho sistematiza o conceito como sendo, “um processo sistemático em que uma candidata a educadora recebe apoio, suporte e orientação de uma educadora mais experiente e especializada para fazer a sua aprendizagem profissional, em diálogo comunicação com a instituição em que a aluna de práticas se está a formar e com uma abertura deliberada à comunidade e à cultura envolvente.” (2002a, p.116).

Com efeito, concordamos com a mesma autora, quando esta define que a prática supervisiva baseia-se em dois pontos fulcrais, sendo eles:

- i) a supervisão como processo de apoio à formação;
- ii) a formação como processo de aprendizagem profissional contínua que envolve a pessoa, os seus saberes, as suas funções e as suas realizações. (Mesquita-Pires, 2007, p.98).

Também a relevância do tão actual *life-long learning process*, ajuda-nos a relacionar este com a importância do papel da prática supervisiva. Tendo em conta que esta se baseia em três funções específicas, tal como Mesquita-Pires (2007, p.102) refere:

- i) melhorar a prática;
- ii) desenvolver o potencial individual para a aprendizagem;
- iii) promover a capacidade de auto-renovação das organizações.

Falar de supervisão pedagógica num contexto de formação ao longo da vida implica repensar práticas pedagógicas e atitudes organizacionais que estimulem e desenvolvam atitudes autónomas, participativas e colaborativas, com base em conceitos como desempenho e avaliação formativa adequados a contextos educativos específicos e devidamente diagnosticados. Então, neste contexto, entenda-se supervisão como a orientação da prática pedagógica

como um processo lento que, iniciado na formação inicial, não deve terminar com a profissionalização, mas prolongar-se sem quebra de continuidade na tão falada e tão pouco considerada “formação contínua”. Neste sentido, para Alarcão e Tavares (2003) supervisão é, essencialmente, interagir, isto é, informar, questionar, sugerir, encorajar e avaliar.

Tal como já referimos anteriormente uma das funções do supervisor pedagógico é a de observação de aulas, sendo que segundo Stones (1984) (In: Coelho & Rodrigues, 2008, p.51)) este é um processo de co-construção de uma visão:

- visão aprofundada/discernimento (insight) – para compreender o significado do que está a acontecer;
- Capacidade de previsão (foresight) – para ver o que poderá acontecer;
- Capacidade de retrovisão (hindsight) – para ver o que devia ter acontecido e não aconteceu;
- «segunda visão» intuição (second sight) – para saber como conseguir que aconteça o que deveria ter acontecido, ou que não aconteça o que realmente aconteceu e não deveria ter acontecido.

Segundo Coelho & Rodrigues (2008, p.51) a função de supervisor consiste em “sustentar a formação e a actividade profissional dos supervisados, tendo sempre em conta a prestação de cuidados de qualidade ao cliente e ainda promover a mudança positiva, monitorizar, recomendar, desafiar, pesquisar e desenvolver o espírito crítico dos mesmos.”.

O supervisor pedagógico é um facilitador de aprendizagens, um promotor de desafios, um amigo crítico ou tal como Smith (1996 cit. Sá-Chaves, 2003, p.70) refere, um supervisor pedagógico é um “critical friendship”. A este compete incentivar a mudança e a melhoria da prática ajudando a diagnosticar as realidades e a ultrapassar problemas. Na perspectiva de Schön (cit. por Alarcão e Sá-Chaves) o supervisor deve ser como um “coach”, mas

(...) não no sentido behaviorista, meramente interessado na performance exterior. Mas como treinador humanista, aquele que sabe que o desportista não deixa de ser humano e que a performance é tanto melhor quanto mais empenhado o desportista estiver e quanto melhor a compreender e compreender as características da sua própria actuação. É o treinador exigente mas compreensivo, atento à performance mas também ao sentido que o desportista lhe atribui. (1991, p.18)

Alarcão sistematiza o sentido da supervisão e o papel do supervisor, referindo que:

Fazer supervisão implica olhar de forma abrangente, contextualizadora, interpretativa e prospectiva. Um bom supervisor lança o seu olhar entre o passado e o futuro, jogando-o no presente; dirige-o para os professores, mas relança-o para os alunos destes; focaliza-o na sala de aula, mas abre-o para outros contextos que com este microcosmos estabelece relações ecológicas interactivas; preocupa-se com o desenvolvimento individual dos professores, mas considera o papel que, no seu conjunto, desenvolve na educação e socialização das crianças e dos jovens. (em Teixeira e Ludovico, 2007, p.64)

Tal como apresentamos no quadro seguinte Vieira (1993 em Afonso, 2009, p.78) sistematiza:

Quadro 6

Competências e funções do supervisor

Áreas de reflexão/experimentação	Competências	Funções
Supervisão	Atitudes <ul style="list-style-type: none"> - abertura - disponibilidade - flexibilidade - sentido crítico 	Informar
Observação	Saberes (experiência e documental) <ul style="list-style-type: none"> - do processo de supervisão - do processo de observação - da didáctica 	Questionar
Didáctica	Capacidades <ul style="list-style-type: none"> - descrição - interpretação - comunicação - negociação 	Sugerir
		Encorajar
		Avaliar

Glickman (1985, em Alarcão e Tavares, 2007, p.74) identifica ainda dez categorias a que designa por skills interpessoais, fundamentais na figura do supervisor:

1) Prestar atenção: o supervisor atende ao que o professor lhe diz e exprime a sua atenção através de manifestações verbais;

2) Clarificar: o supervisor interroga e faz afirmações que ajudam a clarificar e compreender o pensamento do professor;

3) Encorajar: o supervisor manifesta interesse em que o professor continue a falar ou a pensar em voz alta;

4) Servir de espelho: o supervisor parafraseia ou resume o que o professor disse a fim de verificar se entendeu bem;

5) Dar opinião: o supervisor dá a sua opinião e apresenta as suas ideias sobre o assunto que está a ser discutido;

6) Ajudar a encontrar soluções para os problemas: depois do assunto ter sido discutido, o supervisor toma a iniciativa e pede sugestões para possíveis soluções;

7) Negociar: o supervisor desloca o foco da discussão do estudo das soluções possíveis para as soluções prováveis e ajuda a ponderar os prós e os contras das soluções apresentadas;

8) Orientar: o supervisor diz ao professor o que deve fazer;

9) Estabelecer critérios: o supervisor concretiza os planos de acção, põe limites temporais para a sua execução;

10) Condicionar: o supervisor explicita as consequências do cumprimento ou não cumprimento das orientações.

Neste sentido, parece-nos que à figura do avaliador cabe a determinante função de favorecer a maximização e optimização das capacidades pessoais e profissionais dos avaliados, através da monitorização, observação e avaliação.

Afonso (2009, p. 78) refere ainda que todo o processo de supervisão pressupõe determinadas fases de preparação, realização e reflexão, designando assim o ciclo da supervisão, como se pode ver na figura seguinte.



Figura 1. Ciclo da supervisão

Completando a figura acima, o autor denomina por **encontro de pré-observação**, onde se identifica problemas ou inquietações e planifica-se

conjuntamente a estratégia de observação; por **observação propriamente dita**, é a obtenção de dados e informações sobre determinados aspectos do processo de ensino/aprendizagem; por **análise e sistematização dos dados**, é a interpretação dos dados de acordo com a natureza da observação; por **encontro de pós-observação**, a reflexão sobre o que se passou durante o processo de ensino aprendizagem e por fim por **análise do ciclo da supervisão**, aqui é feita a avaliação da acção da supervisão desenvolvida.

Parece-nos então, que a metáfora utilizada por Sergiovanni & Starratt é uma importante reflexão sobre os modelos de supervisão,

Os modelos no ensino e em supervisão são muito semelhantes a janelas e muros. Como janelas, ajudam a expandir a visão das coisas, a solucionar problemas e a fornecer respostas, dando-nos as bases necessárias para funcionarmos como investigadores e profissionais da prática. Como muros, estes mesmos modelos servem para nos limitar, para nos obstruir a visão de outras concepções da realidade, de outras percepções e de outras alternativas. (citado por Tracy, 2002, p.26, em Teixeira e Ludovico, 2007, p.99)

1.5. Enquadramento Legal

Para que se tenha uma visão mais alargada das grandes linhas que orientaram a questão da avaliação de desempenho docente ao longo dos últimos anos, achámos pertinente e fundamental proceder a uma breve análise retrospectiva desta temática, desde a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei nº 46/86, de 14 de Outubro.

Na Lei de Bases do Sistema Educativo, a Lei nº 46/86, de 14 de Outubro já contemplava a avaliação dos docentes, numa perspectiva de prestação de contas para efeitos de progressão na carreira, tal como se pode verificar no seu artigo 36º, de seguida mencionado.

“A progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a actividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas.”

Também o Decreto-Lei nº409/89, de 18 de Novembro, fomenta o mesmo objectivo, estabelecendo a estrutura da carreira docente e o respectivo desenvolvimento em escalões de progressão e de promoção e o respectivo estatuto remuneratório (art. 7º, 9º e 13º respectivamente).

Baseando-se no que é definido pela Lei de Bases do Sistema Educativo, sobre a avaliação de desempenho, o Decreto-Lei nº139-A/90 de 28 de Abril do Estatuto da Carreira Docente, vem definir os princípios orientadores da avaliação de desempenho bem como os seus objectivos, no artigo 39º, ponto 2 e 3:

“A avaliação do desempenho do pessoal docente visa a melhoria da qualidade da educação e ensino ministrados, através do desenvolvimento pessoal e profissional do docente, bem como a adequação da organização do sistema educativo às necessidades manifestadas pela comunidade no âmbito da educação. Constituem ainda objectivos da avaliação do desempenho:

- a) Contribuir para a melhoria da acção pedagógica e da eficácia profissional dos docentes;
- b) Contribuir para a valorização e aperfeiçoamento individual do docente;
- c) Permitir a inventariação das necessidades de formação e de reconversão profissional do pessoal docente;
- d) Detectar os factores que influenciam o rendimento profissional do pessoal docente;
- e) Facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente.”

Até então, a avaliação de desempenho docente visava apenas o desenvolvimento profissional do mesmo, numa perspectiva de participação e acção individual, não equacionada em termos de desenvolvimento da escola.

Mais tarde o processo de avaliação de desempenho foi regulamentado no Decreto Regulamentar nº14/92, de 4 de Julho, sendo que este realizava-se aquando da aproximação de transição de escalão. Nesse momento o docente apresentaria um relatório crítico acompanhado da creditação das acções de formação contínua concluídas durante a permanência no respectivo escalão. O relatório crítico incidia sobre as actividades desenvolvidas ao longo dos anos escolares subsequentes à última avaliação, abrangendo as componentes lectiva e não lectiva. Porém, as características deste modelo de avaliação de desempenho docente aplicado, ficam muito aquém de um sistema de ensino de elevado desempenho. Nos relatórios internacionais o desempenho de Portugal permanece bem abaixo das médias da OCDE.

Posteriormente foi revisto o Estatuto da Carreira Docente, no que concerne à avaliação de desempenho, o qual sofreu algumas alterações, nomeadamente e tal como é referido no Decreto-Lei nº1/98, de 2 de Janeiro:

“O processo de avaliação do desempenho, que ocorre nos momentos de mudança de escalão, privilegia a iniciativa e o envolvimento do docente na sua própria avaliação e obedece a um conjunto de princípios fundamentais, devendo designadamente, tomar em consideração a qualidade do processo de ensino aprendizagem, valorizar o exercício de cargos pedagógicos e as actividades desenvolvidas na escola, na comunidade educativa e no âmbito sócio-cultural.”

O processo de avaliação foi posteriormente regulamentado pelo Decreto Regulamentar nº11/98, de 15 de Maio, no qual se pode verificar a preocupação de associar a avaliação individual dos professores, até aqui realizada, num quadro de desenvolvimento da escola.

“A recente revisão do Estatuto da Carreira Docente, aprovada pelo Decreto-Lei nº 1/98, de 2 de Janeiro, deu particular relevância à consagração de mecanismos de incentivo ao mérito e ao reforço da profissionalidade docente, designadamente no âmbito do processo de avaliação do desempenho dos educadores e dos professores.

A avaliação do desempenho dos docentes passa, assim, a ser encarada como estratégia integrada no modo como as escolas, enquanto instituições dinâmicas e inseridas num sistema mais amplo, desenvolvem e procuram valorizar os seus recursos humanos, cujo processo, nos termos do artigo 39º do Estatuto da Carreira Docente, deve ser objecto de regulamentação em diploma específico.”

É necessário que encaremos a avaliação de desempenho numa perspectiva inovadora que promova verdadeiramente a qualidade do ensino e das escolas, a formação dos professores e a sua valorização profissional e ajude a tomar decisões consentâneas com a realidade de cada contexto.

A promulgação do Decreto-Lei 15/2007, de 19 de Janeiro veio introduzir um novo modelo de avaliação de desempenho, o qual surge como factor prioritário para a criação de uma cultura de meritocracia, excelência e desenvolvimento contínuo.

Após muita polémica e alguma resistência à sua aplicação o Ministério da Educação publica o Decreto Regulamentar nº11/2008, de 23 de Maio e mais tarde o nº1-A/2009 que introduziram simplificações nos procedimentos do modelo de avaliação de desempenho até então proposto.

O novo modelo assenta, assim, em três pilares essenciais, sendo eles:

- i) avaliação interna, realizada pelos pares, conhecedores da realidade das escolas e do respectivo nível de ensino;

ii) avaliação integral, que valoriza a plenitude do desempenho dos docentes e não apenas o grau de cumprimento dos seus deveres funcionais;

iii) avaliação com consequência, em formação, no desenvolvimento da carreira e na atribuição de prêmios de desempenho.

(In: Decreto Regulamentar nº1-A/2009)

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

2.1. Âmbito da Pesquisa

2.1.1. Campo

2.1.1.1. História da Organização

O Centro Infantil onde decorre este estudo pertence a uma Associação de Jardins-Escolas com um método próprio, substituta da Associação de Escolas Móveis pelo mesmo método, que alfabetizou entre 1882 e 1920 cerca de 28 mil adultos e crianças. É uma Instituição Particular de Solidariedade Social, devotada ao serviço da educação do povo e da criança portuguesa.

A Associação de Escolas Móveis foi fundada por Casimiro Freire em 1882, época em que o índice de analfabetismo das classes trabalhadoras rondava cerca de 87%. Acompanharam-no nessa iniciativa algumas personalidades destacadas desse tempo como João de Barros, Bernardino Machado, Jaime Magalhães Lima, Francisco Teixeira de Queiroz, Ana de Castro Osório, Homem Cristo, entre outros.

Começa então, a sentir-se a necessidade de dar carácter mais fixo, mais amplo e perdurável à obra de instrução levada a cabo e, em 1911, João de Deus Ramos funda em Coimbra o primeiro Jardim-Escola. Cerca de metade da verba que se despendeu nesta realização foi conseguida pelo Orfeão Académico de Coimbra dirigido por António Joyce. Até 1953, data do seu falecimento, João de Deus Ramos criou onze jardins-escolas, continuando infatigavelmente a missão educativa da Associação.

Em 1917, foi inaugurado o Museu João de Deus, projecto de Escola-Monumento (da autoria de Raul Lino e hoje classificado património municipal), ao qual se associaram numerosos intelectuais e artistas dessa época, entre os quais João de Barros e Afonso Lopes Vieira.

Jaime Cortesão que considerava a Associação de Jardins-Escolas dos melhores legados da 1ª República escrevia: “O culto de João de Deus, esse, é mais íntimo, mas não menos fecundo. Em volta do nome do grande Lírico, autor da “Cartilha Maternal”, juntaram-se muitos professores, intelectuais, artistas e construtores que lançam os verdadeiros alicerces da Pátria”. (Associação Jardim-escola João de Deus, 2008)

A partir de 1920, esta Associação de Jardins-Escolas enriqueceu o número de alfabetizados por aquele Método com mais de cento e trinta e cinco mil e seiscentas e quarenta crianças. Nesse ano, iniciou-se o primeiro ano de formação de Educadores de Infância, mas só em 1943 seria fundado, com carácter sistemático, o primeiro Curso de Didáctica Pré-Primária (designação de João de Deus Ramos). Vinte anos depois, começa a funcionar um Curso de Auxiliares de Educação Infantil (que viria a ser extinto em 1980), no intuito de evitar que as crianças estivessem entregues a vigilantes sem preparação especializada.

Exemplo de respeito pela obra desta Instituição, dedicada à Educação e à Cultura, é, sem sombra de dúvida, a atitude de um dos principais apóstolos do salazarismo, o Ministro Carneiro Pacheco, que em 1936, decretou o encerramento das escolas do Magistério Primário, mas não se atreveu, dado o peso e o reconhecimento públicos desta Instituição, a encerrá-la, reconhecendo, por Decreto-Lei de 15 de Agosto de 1936, o seu respeitoso projecto de responsabilidade e honestidade.

Foi este o reconhecimento público do trabalho de João de Deus Ramos, que de si próprio dizia ironicamente: depois de João Sem-Medo e de João Sem-Terra, eis aqui o João Sem-Nome. Era nesta modéstia, que se revia o pedagogo que já à época defendia: “É preciso que o povo saiba ler e escrever, é preciso motivar os políticos para a execução desses princípios”. Eleito deputado por duas vezes (em 1913 e 1915), João de Deus Ramos exerceu ainda os cargos de Governador Civil, de Ministro da Instrução Pública e de Ministro do Trabalho.

A 9 de Novembro de 1988 o Decreto-Lei n.º 408/88 autoriza a criação da Escola Superior de Educação com os Cursos de Educadores de Infância e de Professores do Ensino Básico 1ºCiclo. Aos quais se juntaram os CESES em Investigação em Educação, Gestão Escolar e Desenvolvimento Pessoal e Social.

Esta Associação de Jardins-Escolas e a Escola Superior de Educação com o mesmo Método, tem ao seu serviço mais de mil pessoas, entre educadores, professores, auxiliares de educação e outros colaboradores, cuja actividade se reparte pelos Centros Infantis, Jardins-Escolas, Ludotecas e Museus.

Desde a fundação das Escolas Móveis pelo Método próprio desta Associação e posteriormente dos Jardins-Escolas com o mesmo nome já foram matriculadas cerca de 200.000 crianças.

A Associação de Jardins-Escolas organiza, periodicamente, em geral todos os anos, reciclagens e visitas de estudo a centros educativos em Portugal e no estrangeiro, procurando assim manter os seus métodos a um nível europeu.

2.1.1.2. Contextualização do âmbito da pesquisa

O estudo realiza-se num Centro Infantil na cidade de Coimbra. Os Romanos chamaram à cidade, que se erguia pela colina sobre o Rio Mondego, Aeminium. Mais tarde, com o aumento da sua importância passou a ser sede de Diocese, tendo como designação Conímbriga. De Conímbriga evoluiu para Colimbria até chegar ao nome actual: Coimbra.

Aeminium afirmou-se pelo facto de fazer a ligação, por via terrestre, entre o Norte-Sul que ligava Bracara Augusta (Braga) a Olisipo (Lisboa), com a via fluvial que ligava o interior da região ao Litoral através do Rio Mondego.

Coimbra foi berço de nascimento de seis Reis de Portugal, da Primeira Dinastia, assim como da Primeira Universidade do País e uma das mais antigas da Europa.

No século XII, Coimbra apresentava já uma estrutura urbana, dividida entre a cidade alta, designada por Alta ou Almedina, onde viviam os aristocratas, os clérigos e mais tarde, os estudantes; e a Baixa, do comércio, do artesanato e dos bairros ribeirinhos.

Desde meados do século XVI que a história da cidade passa a girar em torno da história da Universidade de Coimbra, sendo apenas já no século XIX que a cidade se começa a expandir para além do seu casco muralhado, que chega mesmo a desaparecer com as reformas levadas a cabo pelo Marquês de Pombal.

Já no século XVIII, o Marquês de Pombal empreendeu uma grande reforma da Universidade, que implicou, para além da remodelação curricular a criação de edifícios destinados às novas faculdades orientadas para um ensino mais prático e experimental. Para além do património arquitectónico a Universidade marcou profundamente a dinâmica social, cultural e económica de Coimbra. Efectivamente muitos "futricas", (nome dado aos conimbricenses pelos estudantes) como por exemplo, os tendeiros, os artesãos, os criados, as lavadeiras, os livreiros e até mesmo os proprietários dos imóveis destinados ao arrendamento, orientavam a sua actividade económica em função das necessidades da população estudantil. As festas académicas seriam também, adoptadas pela cidade. A "Latada", ou recepção ao caloiro no início do ano lectivo e a "Queima das Fitas", no mês de Maio, acabaram por ser consideradas como festas da cidade, trazendo a esta milhares de visitantes. As actividades da Associação Académica sejam elas desportivas ou culturais, como por exemplo as tunas, os grupos corais e teatrais e os clubes foram igualmente considerados como sendo dos conimbricenses. A canção de Coimbra ou o Fado, celebrizado pelos estudantes, acabou por ficar nas tradições da cidade, constituindo actualmente uma atracção turística.

A cidade tem também um vasto número de escolas públicas e privadas de ensino básico e secundário, sendo algumas, das melhores no ranking nacional, tais como, a Escola Secundária Infanta Dona Maria (pública), Escola Secundária de Avelar Brotero (pública), Colégio de São Teotónio (ensino privado), Colégio Rainha Santa Isabel (ensino privado), Escola Secundária

José Falcão (pública), Escola Secundária de Dom Duarte (pública), Escola Secundária Dom Dinis (pública) e a Escola Secundária da Quinta das Flores (pública).

No contexto nacional da Regeneração, durante a segunda metade do século XIX e sobretudo por iniciativa da autarquia, implementaram-se infra-estruturas e criaram-se equipamentos colectivos que permitiram o crescimento e o desenvolvimento da urbe, como por exemplo: o cemitério da Conchada, o caminho de ferro e o Americano, a edificação do Mercado D. Pedro V, a construção da ponte da Portela e da nova ponte metálica, o projecto da Penitenciária, assim como os arranjos urbanísticos da baixa e beira rio e, ainda, o alargamento da cidade com o projecto da urbanização da Quinta de Santa Cruz em. Já no século XX, mais concretamente no dia 1 de Janeiro de 1911, inaugurou-se o serviço de carros eléctricos que permitiu e acompanhou o crescimento da cidade ligando o antigo centro urbano às novas zonas residenciais de Celas, Santo António dos Olivais, Penedo da Saudade e Calhabé.

No século XX a cidade cresceu rapidamente. A construção civil passou a ser uma actividade económica em franco crescimento e progresso. A cidade passa a ser constituída pelos pequenos burgos que a rodeavam com novas ruas e arruamentos a interligá-los. Surgem locais como Montes Claros, Arregaça, Cumeada e Calhabé ou Solum. Entretanto os arruamentos, já projectados desde o século XIX, na antiga quinta dos crúzios ganharam forma e constituíram o excelente conjunto do chamado Bairro de Santa Cruz, contíguo à moderna Avenida de Sá da Bandeira e em torno da Praça da República. Na década de 40-50 as demolições de parte da zona residencial da Alta de Coimbra, para a construção do complexo monumental da Universidade de Coimbra, obrigaram ao realojamento da população em novos bairros. Para este fim foram construídos o bairro de Celas, o das Sete Fontes e o Marechal Carmona, actual bairro Norton de Matos.

Ao longo das décadas de 60, 70 e 80 a expansão do espaço urbano consolidou-se e apareceram os prédios residenciais nas novas zonas da cidade. Este crescimento foi acompanhado pela construção de novas vias de

comunicação e infra-estruturas. O núcleo primitivo da cidade, está actualmente ocupado sobretudo por comércio e serviços, tendo vindo a perder a sua função residencial. A Universidade está, também, a expandir-se para as novas zonas da cidade com a construção dos novos pólos (Pólo II na Quinta da Boa-Vista e Pólo III em Celas), colaborando e impulsionando este movimento de crescimento urbano. Os habitantes de Coimbra adaptaram-se ao seu novo espaço e adoptaram novas centralidades, como por exemplo, Celas, Solum e Vale das Flores.

A cidade acolhe um património com um valor arquitectónico, cultural e natural de grande interesse que reflecte os grandes momentos da história, não só de Coimbra, como de Portugal.

2.1.1.3. Caracterização do Campo de Estudo

“todo o meio ou contexto em que se produz a conduta, possui as suas próprias estruturas (...) que facilitam, limitam e ordenam a conduta dos sujeitos”. (Barker em Zabalza, 1998, p.119)

O Centro Infantil em estudo situa-se no centro da cidade de Coimbra, possuindo uma vista deslumbrante sobre uma das entradas da cidade, de onde se visualiza parte do rio Mondego e da Ponte Rainha Santa. O seu acesso é feito com alguma facilidade visto encontrar-se numa zona onde os transportes públicos passam com bastante frequência.

Locais de interesse como Jardins, Museus, Biblioteca Municipal, Casa da Cultura, entre outros, são locais que as crianças do Centro Infantil regularmente visitam, deslocando-se, na maioria das vezes a pé.

A arquitetura do edifício não será a mais adequada, pois não foi construída de raiz para o efeito, estando no entanto bem adaptada para funcionar com duas valências: Creche e Jardim-de-Infância.

Inicialmente este edifício era uma República de estudantes, tendo sofrido ao longo dos anos algumas alterações, afim de se tornar uma creche. Neste sentido, a 1 de Julho de 1988 é celebrado um acordo de cooperação entre o Centro Regional de Segurança Social e uma Associação de Ensino Particular. O edifício continua a ser pertença da Segurança Social e com este acordo de gestão a Associação de Ensino Particular passa a explorar o espaço, tendo em conta o Despacho Normativo nº75/92, norma IV. Como inicialmente esta organização tinha na sua maioria educadoras de infância oriundas da Segurança Social, o acordo de financiamento, passou a ser apenas o pagamento do ordenado das respectivas educadoras e não o subsídio pelas crianças inscritas.

A população escolar é, na sua maioria, oriunda da cidade em questão, vindo algumas crianças de aldeias e vilas em redor. Existem seis turmas na valência de Creche e duas turmas na valência de Pré-Escolar, sendo que esta última valência tende a acabar, passando no futuro, o Centro Infantil a acolher apenas crianças em idade de Creche. No que concerne aos critérios de selecção das crianças, o Centro Infantil privilegia as crianças que têm irmãos inscritos noutras escolas da mesma Associação.

O horário de funcionamento tende a dar um maior apoio às famílias das crianças e por isso o Centro infantil abre às 8 horas e encerra às 19 horas.

2.1.1.3.1. Recursos Materiais e Equipamentos

Quadro 7

Espaços interiores

Cave	1	despensa
	1	arredação
	1	lavandaria

(continuação)

v.g., Quadro 7 (continuação)

Rés-do-Chão	1	cozinha
	1	w.c. - funcionária
	1	refeitório
	1	sala de refeições – adultos
	1	w.c. - crianças
	1	ginásio
	1	sala dos 4/5 anos
Anexo	1	arrecadação
	1	w.c. - crianças
	1	w.c. – adultos
	1	sala dos 2/3 anos
1ºAndar	1	gabinete de Direcção / secretaria
	1	w.c. - crianças
	1	w.c. – adultos
	2	sala dos 2 anos
	1	sala de actividades dos 2 anos
	1	sala de acolhimento
	1	Arrecadação
2ºAndar	2	w.c. – fraldário
	1	Copa
	1	Berçário
	1	dormitório do berçário
	2	Sala de 1 ano
	1	w.c. – adultos
	1	Refeitório

Quadro 8

Espaços exteriores

Exterior	1	recreio – Pré-Escolar
	1	recreio da creche – sala 1 ano
	1	horta pedagógica

2.1.1.3.2. Recursos Humanos

- Pessoal Discente

O Centro Infantil tem as vagas preenchidas na valência de Creche, tendo sempre um número elevado de crianças em lista de espera. Em relação à valência de Jardim-de-Infância, o mesmo não acontece porque os pais destas crianças preferem colocá-las nas outras escolas da mesma Associação, mas que tenham seguimento para o 1º ciclo. A grande maioria das crianças que frequentam esta organização, permanecem nela desde os 4 meses até aos 3 anos de idade. Pertencem, na sua maioria, a famílias oriundas de um estrato social médio e alto, embora também existam crianças pertencentes a famílias carenciadas. O gráfico seguinte ajuda a compreender como estão divididas as crianças, pelas várias salas.

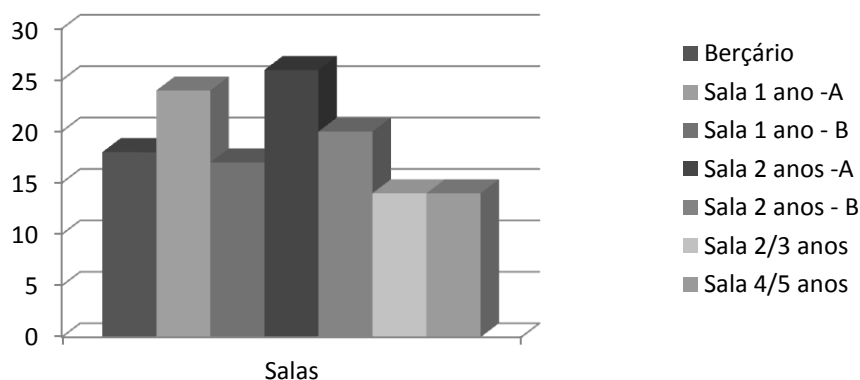
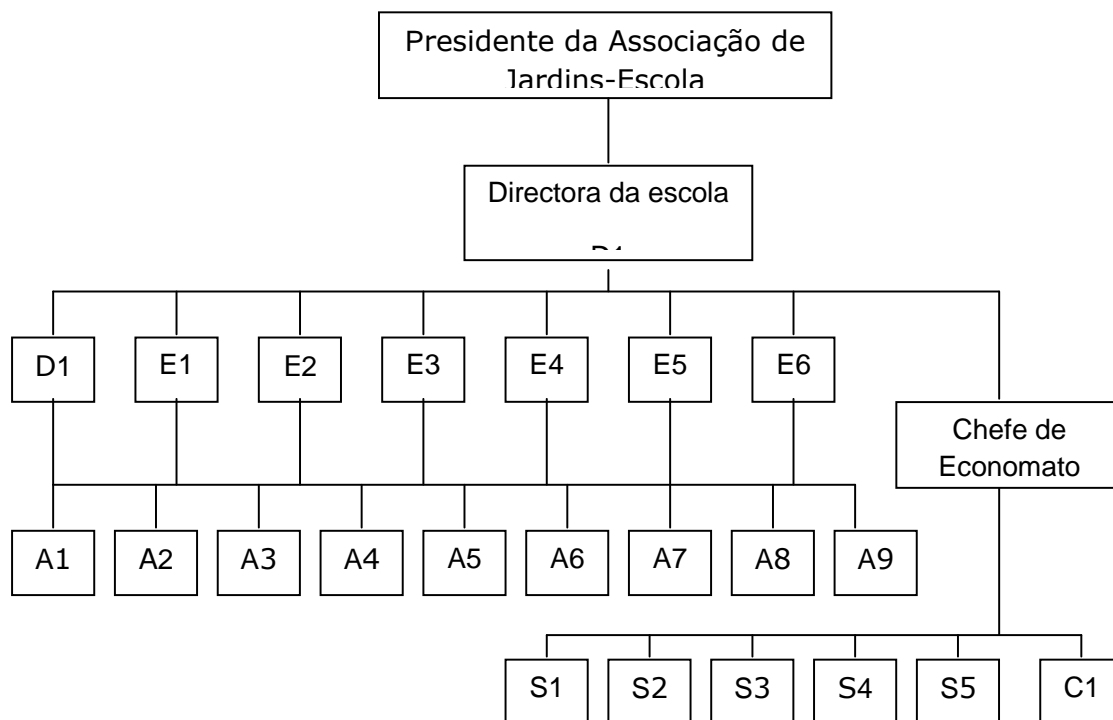


Gráfico nº 1 - Distribuição das crianças pelas diversas salas.

- Pessoal Docente e Pessoal Não Docente

Quadro 9

Organograma da organização



Legenda:

- D – Directora
- E – Educadora
- A – Ajudante da Acção Educativa
- S – Serviços Gerais
- C – Cozinha

Tal como se pode verificar no organograma acima, esta organização tem no seu topo o Presidente da Associação, o qual delega funções às directoras de cada escola.

A directora e coordenadora pedagógica da escola em estudo, está neste cargo há cerca de 7 anos, presidindo os Concelhos Escolares, bem como toda a parte financeira e contabilística do Centro Infantil, sendo também, responsável por toda a gestão do pessoal docente e não docente. Foi nomeada para este

cargo pelo Presidente da Associação, pelo seu bom desempenho enquanto educadora num outro Jardim-de-Infância pertença da mesma Associação.

Das 7 educadoras que trabalham neste Centro Infantil, incluindo a directora, 5 são formadas pela metodologia própria desta Instituição, fazendo parte do pessoal docente da Associação, as restantes 2 educadoras são funcionárias da Segurança Social. Para além destas educadoras, existem também docentes a tempo parcial. Uma vez por semana o Centro Infantil recebe uma professora de Expressão Musical, uma professora de Inglês e um professor de Educação Física.

O pessoal não docente é composto por 9 ajudantes da acção educativa. Destas funcionárias apenas uma encontra-se em regime de contrato, sendo as outras efectivas.

2.1.1.3.3. Caracterização do Alvo

O presente trabalho tem como alvo de investigação os docentes, que leccionam neste Centro Infantil. Tal como referimos anteriormente, aqui trabalham 7 docentes, sendo que a maioria já é efectiva, como se verifica no quadro abaixo.

Quadro 10

Categoria Profissional dos Docentes

Efectivas	Contratadas	Total
5	2	7

O quadro abaixo caracteriza a idade média de cada educadora bem como o género a que pertencem e o seu tempo de serviço.

Quadro 11

Género, Idade e tempo de serviço dos docentes

Educadoras	Género		Idade	Tempo de serviço
	Feminino	Masculino		
D1	x		41	17
E1	x		26	3
E2	x		40	16
E3	x		26	1
E4	x		55	23
E5	x		45	14
E6	x		22	0
Idade média			42	

2.1.1.4. Organização do Ambiente Educativo

«O contexto institucional de educação pré-escolar deve organizar-se como um ambiente facilitador do desenvolvimento e da aprendizagem das crianças. (...) Esta organização diz respeito às condições de interacção entre os diferentes intervenientes - entre crianças, entre crianças e adultos e entre adultos - e à gestão de recursos humanos e materiais. (...) Por todas estas razões se considera que a organização do ambiente educativo constitui o suporte do trabalho curricular do educador». (Ministério da Educação; 1997, p.31)

Para que a organização encontre as respostas mais adequadas à população que a frequenta, a organização do ambiente educativo deverá ter em conta diferentes níveis de interacção, apontando para uma abordagem sistémica e ecológica da educação. Esta perspectiva assenta no pressuposto que o

desenvolvimento humano constitui um processo dinâmico de relação com o meio, em que o indivíduo é influenciado mas também influencia o meio em que vive.

Os grupos que formam cada turma, são organizados no final do ano lectivo anterior, após todas as inscrições terminadas. O factor primordial na composição de cada turma é a idade cronológica de cada criança.

2.1.1.5. Clima da organização

O clima de uma organização reflecte as características de cada um dos indivíduos, isto é, é o conjunto de valores e /ou atitudes que afectam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a própria organização. Segundo Carvalho (1992, p.31) o clima organizacional, respeita valores, normas e padrões de interacção entre os seus membros. Esta é assim uma das características da própria organização, das pessoas que nela trabalham e do tipo de relação que estas estabelecem. É então, um fenómeno cíclico em que os efeitos que provoca repercutem na sua génese. O clima da organização influencia assim o comportamento, a motivação, a produtividade do trabalho e por sua vez a satisfação com que cada indivíduo permanece nela.

O clima organizacional de uma organização desta natureza deverá ser caracterizado por:

- ter **relações interpessoais saudáveis**, quer entre crianças, quer entre adultos e entre adultos-crianças;
- ter uma desejável **coesão do grupo de trabalho**, apesar de ser normal a existência de sub-grupos;
- existir, por parte dos funcionários, um **elevado grau de empenhamento** nas tarefas e por manifestarem uma inter-ajuda no desenvolvimento dos projectos e das actividades;
- revelar alguma **satisfação no trabalho desenvolvido**, por parte dos docentes e não docentes, daí a verificar-se um clima de participação, levando a uma boa produtividade.

O clima da escola é uma variável que depende em muito da relação entre o comportamento adoptado pelo director e, pela resposta de todos os funcionários a tal comportamento. Deste modo, achamos que nesta escola permanece um clima de meio-termo entre o clima aberto e o clima familiar, uma vez que é quase completa a liberdade que a directora confere aos docentes para decidirem.

Ao viver a cultura e o clima da escola e por meio de observação directa, constata-se que os docentes do Centro Infantil trabalham bem em conjunto; o nível conflitual é inferior ao do desempenho; as relações interpessoais da directora e grupo são cordiais; os docentes tiram satisfação pelo seu desempenho e superam dificuldades com facilidade; há algum controlo das actividades do grupo; é elevada a satisfação das necessidades sociais; a directora não é distante.

2.1.1.6. Cultura da organização

“A cultura de uma organização é um conjunto de caracterização que permite distingui-la de qualquer outra. Corresponde à personalidade no indivíduo, e transmite a forma como as pessoas numa organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções. (Teixeira: 2000, p.173)

Como todas as organizações, esta também segue uma cultura própria. Esta é uma das escolas de uma Associação com vários Jardins-Escola e como todas as suas escolas segue uma metodologia muito particular. Na valência de Creche, valência essa que prevalece neste Centro Infantil, as educadoras seguem uma metodologia tendo em conta as Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar (Ministério da Educação: 1997, p.47)); na valência de Jardim-de-Infância o educador segue a metodologia própria desta Associação.

Pretende-se por isso uma educação rica em valores onde a independência, a autonomia, a partilha de responsabilidades, através da socialização, tem lugar primordial. É para os profissionais desta valência, essencial que a criança tenha consciência da sua identidade integrada numa sociedade com regras, mas onde laços de amizade são importantíssimos.

É possível caracterizar o trabalho desta organização, pelo esforço e dedicação de todos os docentes que nela exercem funções. Durante a sua formação profissional, os futuros docentes são estimulados e devidamente preparados para um bom desempenho, o que leva a que iniciem a sua actividade profissional com enorme vontade, “vestindo a camisola” da organização, acreditando nas suas características. Normas e valores da escola são partilhados pelo pessoal docente e não docente, bem como um conjunto de crenças, acerca do ambiente organizacional.

Todos os funcionários zelam pelo bom funcionamento da escola, dão o seu melhor e é de notar o gosto e a envolvimento de todos no desenvolvimento de projectos e actividades com as crianças, propostos pelos mesmos ou pela direcção, embora cada um tenha a sua função “remam” todos para o mesmo sentido.

A escola caracteriza-se “(...) pela existência de um conjunto de finalidades organizacionais cujo cumprimento dos diversos intervenientes nas actividades escolares, através de uma estrutura não-fomal de relações interpessoais determinadas pelas capacidades e necessidades dos indivíduos.” (Carvalho, 1992, p.28)

Nesta Metodologia, tal como refere Caldeira:

“O educador é um elemento-chave na mudança, porque tem um papel primordial no ambiente que se vivência na sala de aula. Ele serve-se dos materiais, como instrumentos, para motivar as actividades que se pretendem ricas e estimulantes, num processo de manipulação – acção e posteriormente da representação – conceptualização.” (2007, Dezembro nº3, p.24)

2.2. Tipos e Fontes de dados

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.149) dados são “materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar; são os elementos que formam a base da análise.”

Segundo o mesmo autor (ibidem, p.85) “A agenda de um investigador desenvolve-se a partir de várias fontes.”, fontes essas que presente nos darão o maior número de dados significativos para o estudo. “Os dados incluem os elementos necessários para pensar de forma adequada e profunda acerca dos aspectos da vida que pretendemos explorar.” (ibidem, p.149)

Assim, na elaboração deste estudo recorreremos a dados factuais, sendo que estes indicam o número de vezes que um fenómeno aconteceu e em que condições; e a dados substantivos, que são obtidos através das técnicas de recolha de dados, nomeadamente; entrevistas, inquéritos por questionários, análise de documentos e observações.

O dados acima referidos, obter-se-ão a partir de:

- **Pessoas:** sendo todo o grupo docente da escola onde decorre o presente estudo. Tratando-se de um estudo sobre as percepções dos docentes relativamente à avaliação do seu desempenho e quanto ao papel do supervisor, importa que estes constituam a matéria-prima para a recolha de dados relevantes. O informador-chave será uma docente educadora de infância, escolha esta que se deve à proximidade existente entre a docente em causa e a investigadora.
- **Análise de Documentos:** os documentos por nós observados para recolha de dados foram documentos produzidos pela organização onde se decorre o presente estudo, sendo documentos de funcionamento e gestão da mesma.

2.3. Técnicas e Critérios de Recolha de Dados

Tendo em conta o âmbito do nosso estudo, procurámos recolher dados sobre a avaliação de desempenho, o desenvolvimento profissional, desenvolvimento de escola e de supervisão pedagógica. Para tal, a técnica utilizada para recolher estes mesmos dados foram a entrevista e a análise de documentos.

2.3.1. Entrevistas

A entrevista é um importante instrumento de recolha de dados numa investigação de tipo qualitativo, pois é através dela que o investigador compreende a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134). É uma das formas mais utilizadas para recolher dados, permitindo completar a informação obtida através da observação, visto que nos dá o ponto de vista dos entrevistados, o que permite compreender os acontecimentos. Tal como Bell (1997, p.118,119) citando Moser e Kaltan (1971) descreve como sendo *“uma conversa entre entrevistador e um entrevistado que tem como objectivo de extrair determinada informação do entrevistado”*. Esta forma de comunicação entre o entrevistado e o entrevistador, permite conhecer, não só respostas mas, também a forma como estas são dadas.

Ludke e André (1986, p.33,34) defendem que na entrevista a relação que se cria é de interacção, havendo uma amostra de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Na medida em que se houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica. A entrevista em investigação pode ser trabalhada de várias maneiras:

- **Aberta** – na qual o entrevistado tem total liberdade para dizer o que quiser acerca do tema que o entrevistador lhe colocar;

- **Fechada** – na qual as perguntas são muito directivas, precisas e dirigidas;
- **Não Estruturada** – permite uma maior liberdade de actuação, pois não há um guião. Existe um tema e as perguntas vão sendo elaboradas consoante as respostas que o entrevistador for dando.

Pardal e Correia (1995, p.65) dividem as entrevistas em três tipos:

- **Entrevista não-estruturada:** permite uma maior liberdade de actuação. Dir-se-ia tratar-se de uma conversa livre entre entrevistador e entrevistado. Este tipo de entrevista pode assumir as formas de entrevista não-dirigida e de entrevista dirigida;
- **Entrevista estruturada:** obedece a um grande rigor na colocação de perguntas ao entrevistado. É uma entrevista estandardizada, a todos os níveis: no modo de formulação das perguntas, na sequência destas e na utilização de vocabulário;
- **Entrevista Semi-estruturada:** é inteiramente livre e aberta, pressupondo comunicação, um entrevistador e um entrevistado, com carácter informal; o entrevistador possui um referencial de perguntas-guia, suficientemente abertas, que serão lançadas à medida do desenrolar da conversa.

Neste tipo de investigação as entrevistas mais utilizados são as semi-estruturadas e as não-estruturadas. A entrevista mais frequente é a individual, realizada face a face; no entanto, também é possível entrevistar em grupo e por telefone.

2.3.2. Análise de documentos

A análise documental é uma técnica valiosa na abordagem de dados qualitativos Ludke e André (1986, p.38) “(...) seja completando as informações

obtidas por outras técnicas, seja desvendando aspectos novos de um tema ou problema”.

Bell (1997, p.91) citando Travers (1964) diz-nos que o conceito de documento é um termo geral para “(...) uma impressão deixada por um ser humano num objecto físico”.

Guba e Lincoln (1981) citados por Ludke e André (1986, p.39) apresentam uma série de vantagens para o uso de documentos na pesquisa educacional. Destacam o facto de que os documentos constituem uma fonte estável e rica e que por persistirem ao longo do tempo poderão ser consultados várias vezes. Referem também o facto de os documentos constituírem uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador.

Para Lessard-Hébert (1994, p.143) a análise documental é “(...) uma espécie de análise de conteúdo que incide sobre documentos relativos a um local ou a uma situação, que corresponde do ponto de vista técnico, a uma observação de artefactos escritos”.

2.4. Instrumentos de Recolha de Dados

2.4.1. Apresentação dos instrumentos de recolha de dados

a) Entrevista

Nesta investigação optámos por um dos tipos de entrevista; a entrevista semi-estruturada. A entrevista foi conduzida por tópicos específicos a partir dos quais criámos as questões, implicando a construção de um guião, que consta em anexo (apêndice A) e assegura a aquisição das informações que pretendemos obter. Todas as perguntas são semi-abertas, isto é, para além das respostas apresentadas foi também dada ao entrevistado a possibilidade de acrescentar outra, o que possibilitou o alargamento da informação a recolher.

A preparação das entrevistas envolveu o cumprimento de alguns requisitos metodológicos. Os docentes entrevistados foram abordados num primeiro momento para lhes ser formulada a proposta da entrevista, tendo sido referido na altura muito vagamente, o propósito da conversa e explicado o procedimento no contexto da investigação. Posteriormente foi escolhido um docente, considerado bom informante, para se aplicar o guião de entrevista, a fim deste ser testado e posteriormente reformulado (apêndice A).

Algum tempo depois, voltámos a abordar todos os docentes para concretização da proposta de entrevista, tendo aqui sido explicado com maior rigor e promenor a finalidade e formalizando-se oralmente um contrato sobre a sua realização: gravação áudio das entrevistas, transcrição integral e confidencialidade das mesmas. Assim, iniciámo-la com a definição dos respectivos parâmetros e identificação profissional do entrevistado.

As entrevistas foram estruturadas em torno de quatro pontos que constituem os blocos de A a D do guião da entrevista (apêndice B) os quais emergem da revisão da literatura, sendo eles:

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

Bloco B – Validação do processo

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho

As entrevistas foram todas individuais, de tempo variável (cerca de trinta minutos a uma hora e quinze minutos) e realizadas dentro da escola. Foram gravadas, com prévio conhecimento e autorização dos entrevistados, tendo sido de seguida transcritas tal como fora previamente acordado.

Segue-se o guião da entrevista.

Guião de Entrevista

Tema: O Contributo do Supervisor Pedagógico na Avaliação de Desempenho do Docente

Objectivo geral: O objectivo deste estudo centra-se na importância do contributo do Supervisor Pedagógico na Avaliação de Desempenho do Docente.

Motivação e legitimação da entrevista:

- Informar, em linhas gerais, o âmbito e os objectivos da entrevista.
- Solicitar a colaboração do entrevistado, referindo a importância do seu contributo para a realização deste estudo.
- Garantir confidencialidade das informações prestadas.

Cargo que desempenha	
Cargos já desempenhados	
Tempo de serviço	
Número de anos nesta escola	

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a sua opinião sobre a avaliação de desempenho docente? Justifique.

A₂ – O que se deve avaliar?

A₃ – Por que é importante avaliar os docentes?

A₄ - Na sua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

A₅ - Na sua opinião, qual o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do docente?

A₆ – Conhece o modelo de avaliação de desempenho aplicado pelo Ministério da Educação?

A₇ – Quais, na sua opinião, os pontos fortes desse modelo? E os fracos?

A₈ – A avaliação de desempenho docente deverá ser um processo interno ou externo?

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Quais os factores que devem ser considerados quando se avalia um professor?

B₂ – Em que momentos, os professores devem ser avaliados?

B₃ – Qual a relevância que dá à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

B₄ - Na sua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

B₅ - Na sua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

B₆ – Quais as fases do processo de avaliação?

B₇ – Conhece a escala de avaliação? Concorda com a mesma?

B₈ – Conhece o sistema de quotas? Qual a pertinência do mesmo?

B₉ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

B₁₀ – Como garante a escola o controlo e melhoria deste processo?

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

- C₁ – Como caracteriza o ambiente de trabalho na escola?
- C₂ – Como caracteriza as relações interpessoais?
- C₃ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?
- C₄ – Participas nos projectos? De que forma?
- C₅ – Uma vez implementada a avaliação de desempenho docente, acha essa partilha positiva ou negativa? De que forma?
- C₆ – Os pais participam nas actividades da escola? Acha relevante em que sentido?
- C₇ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho? De que forma é implementada?
- C₈ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vê alguma relação entre estas duas situações?
- C₉ – Conhece as alterações implementadas no Novo Estatuto da Carreira Docente, face à avaliação de desempenho?
- C₁₀ – É conhecedora do DL 240/2001, no qual se especifica o perfil geral de desempenho dos educadores de infância?

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho
--

- D₁ – O que significa para si supervisão pedagógica?
- D₂ - Na sua opinião, quais as funções/áreas de intervenção de um supervisor pedagógico?
- D₃ – O que espera de um supervisor?
- D₄ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho? Justifique.

b) Análise de documentos

A análise documental a que recorremos cinge duas áreas distintas, tais como:

- a) Legislação: a qual permitiu estabelecer todo o enquadramento legal sobre a avaliação de desempenho, citada no capítulo da revisão da literatura.
- b) Documentos produzidos pelo Centro Infantil e pela Sede da Associação de Jardins-Escola a que o mesmo pertence: os quais forneceram dados para a caracterização do campo e alvo da pesquisa. Regulamento Interno, Projecto Educativo e ficheiros do pessoal docente foram os documentos consultados e analisados.

2.5. Apresentação dos Dados Recolhidos e Tratados

Realizámos seis entrevistas, correspondendo ao mesmo número do alvo do estudo. A cada entrevista transcrita (a que nomenculámos por E) foi dado um número de código, consecutivo de 1 a 6, correspondendo a cada entrevistado. Este número foi subscrito à esquerda (ex: ₁E, ₂E ou ₃E, consoante se trate do primeiro, segundo ou terceiro entrevistado).

Tendo em conta que o mesmo instrumento pode fornecer mais do que um dado considerado importante para este estudo, cada dado seleccionado, foi indicado por um número subscrito à direita (ex: E₁, E₂ ou E₃, consoante se trate do primeiro, segundo ou terceiro dado relevante recolhido).

À medida que foi sendo feita a selecção dos dados cada um deles foi colocado numa unidade de análise específica. Designamos por unidade de análise (UA) um conjunto de dados que convergem para o mesmo objectivo (apêndice C – quadro de categorização das entrevistas). Cada unidade de análise encontra-se intimamente relacionada com cada um dos conceitos que emergem dos objectivos do trabalho, aqui denominados por categorias de análise de dados.

Dos quatro objectivos emergem quatro conceitos, cada um deles constituindo uma unidade de análise.

O quadro seguinte apresenta as categorias e subcategorias, por nós definidas.

Quadro 12

Categorias e subcategorias

Categoria	Subcategoria
1. Avaliação de desempenho docente	1.1.Objectivos 1.2.O que importa avaliar
2. Validação do processo de avaliação de desempenho	2.1.Conhecimento do processo 2.2.Fases do processo 2.3.Intervenientes no processo
3. Desenvolvimento profissional <i>versus</i> Desenvolvimento da escola	3.1.Partilha/Cooperação 3.2.Relações interpessoais 3.3.Melhoria da escola
4. Supervisão pedagógica	4.1.Definição de supervisão 4.2.Funções do supervisor

2.6. Análise de dados

“A análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou.” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 205)

Através da análise de dados, pretendemos apresentar os resultados obtidos pelo instrumento de recolha de dados utilizado (entrevista) e interpretá-lo paralelamente, com base nas várias categorias correlativas com os conceitos aclarados no capítulo da Revisão da Literatura.

Os depoimentos recolhidos variam naturalmente, na óptica em que se coloca cada entrevistado. Desta forma, a análise dos dados obtidos através das entrevistas permitiu recolher um conjunto significativo de informações sobre o que cada docente pensa sobre a avaliação do seu desempenho, bem como do papel do supervisor nesta.

Assim, os dados serão analisados de acordo com as seguintes categorias: avaliação de desempenho docente, validação do processo de avaliação de desempenho, o desenvolvimento profissional como estratégia para o desenvolvimento da escola e supervisão pedagógica.

2.6.1. Avaliação de desempenho docente

A realização das entrevistas permitiu-nos obter dados referentes à categoria avaliação de desempenho docente e às sub-categorias, objectivos e o que importa avaliar.

A ideia de que a avaliação de desempenho é vista como uma ajuda afim de melhorar a performance profissional, é uma ideia partilhada por todas as entrevistadas. A maioria refere que a avaliação de desempenho é vista como uma “Melhoria, a reflexão de nós próprios” (3E₆₉), isto é “...perceber que o que estou a fazer está bem ou não. Poder melhorar a prática pedagógica.” (2E₃₉)

Algumas entrevistadas referem a importância da reflexão como sendo “...uma crítica construtiva, para nos ajudar a melhorar o nosso desempenho...” (1E₂), tendo como finalidade atingir “...a melhor qualidade possível.” (1E₅) e “Principalmente a tua evolução pessoal enquanto profissional.” (2E₅₁). Em suma, “Se eu for avaliada sei o que estou a fazer bem ou mal, como tal isso contribui para o meu desenvolvimento profissional.” (4E₉₆)

Outro objectivo salientado é que a avaliação deve ser feita de forma a que toda a comunidade escolar “reme” para o mesmo lado, visto que “Para além de nos melhorar e darem-nos o justo valor, também serve para as pessoas que nos dirigem perceberem as pessoas que têm cá dentro e para haver mais

conhecimento da realidade escolar, para que todos trabalhem para o mesmo.”
(3E₆₈)

Este é, na opinião desta entrevistada (3E₆₇), um processo cíclico, em que “...uma pessoa que sabe que vai ser avaliada, tem tendência a esforçar-se mais (...) se nos esforçarmos mais num ano, é uma procura constante para melhorarmos.” e isto é importante “...na medida em que o docente terá tendência a desempenhar as suas funções de forma mais criativa, diversificada e até mais briosa.” (5E₁₂₅). Até porque “...há aquelas pessoas que se esforçam e outras não, e a avaliação também deve ser para isso...” (6E₁₆₀)

A aplicação do sistema de avaliação de desempenho docente, para além de identificar o potencial de evolução e desenvolvimento profissional docente, tem também implicações ao nível da qualidade da aprendizagem dos alunos. Facto este, referenciado pelas entrevistadas, quando referem que a avaliação proporciona “...o benefício dos alunos. São eles que ganham com o bom desempenho dos professores.” (5E₁₄₁). Melhorar o desempenho profissional afim de obter melhores resultados nos alunos parece, aos “olhos” das entrevistadas, existir uma correlação muito pretinente, até porque “...só dessa forma podemos saber se o que estamos a fazer está certo ou não e podemos melhorar. E aqueles que têm um mau desempenho darem o lugar a alguém que o faça correctamente, se não são os alunos que estão a ser prejudicados.” (4E₉₄). O processo de avaliação de desempenho não deverá dispensar consequências, tal como é referido por uma das entrevistadas: “És bom profissional ficas, continuas...se não és bom profissional, não fizeste as coisas bem...então vais embora.” (4E₁₀₇), no entanto a mesma entrevistada refere que este processo “Deve ser justo, sigiloso.” (4E₁₀₈).

Apenas uma das entrevistadas refere que para além da melhoria da nossa prática, a avaliação de desempenho também tem como objectivo “...as pessoas subirem na carreira.” (6E₁₅₈).

No que concerne ao que importa avaliar durante o processo de avaliação de desempenho, a opinião é unânime, referindo que “...deve ser tudo...” (6E₁₅₅) isto é a “Relação com as crianças, com os colegas, organização de dossiers de

turma, dossiers ou capas dos alunos, organização e arrumação da sala, disciplina, dinamização dos recreios, participação nos trabalhos de grupo/equipa, área-projecto, projecto curricular de sala, relação com os pais.” (5E₉₁)

A avaliação de desempenho consiste, assim, em articular todas as actividades desenvolvidas pelo docente, tendo atenção à “Qualidade pedagógica, a maneira de trabalhar em equipa, se tem aptidões para trabalhar em equipa.” (2E₄₃) e também “...a forma de gerir problemas...temos uma capacidade diferente; todo o esforço e toda a reflexão que a pessoa faz; as planificações.” (3E₇₁)

Acima de tudo o “...profissionalismo, responsabilidade, a relação com os alunos, pontualidade, assiduidade, criatividade, espírito de equipa.” (4E₉₉) e também “...postura na sala de aula...” (1E₁₀) são aspectos deveras importantes de avaliar num profissional de educação. Até porque se “O docente avalia. Porque não ser avaliado? Faz todo o sentido.” (5E₁₂₇)

2.6.2. Validação do processo de avaliação de desempenho

Os dados obtidos permitem-nos perceber qual a opinião dos docentes, face às sub-categorias: conhecimento do processo, fases e quais deverão ser os intervenientes no mesmo.

No que diz respeito à opinião que os docentes entrevistados têm sobre todo o processo de avaliação de desempenho, esta é muito dispersa e pouco clara.

Quando questionados se são conhecedoras da legislação referente ao perfil geral de desempenho dos educadores de infância e das alterações do Novo Estatuto da Carreira Docente face à avaliação, a resposta é unânime “Não.” (1E₃₀, 2E₆₀, 3E₈₆, 4E₁₄₈, 5E₁₄₉, 6E₁₈₀)

Quanto ao modelo aplicado pelo Ministério da Educação, as entrevistadas já ouviram falar mas “...não sei muito bem, estou um bocado dispersa.” (2E₃₈) no entanto uma entrevistada refere que “Só sei que é muita página. Agora nunca

vi. Mas sei que é muita página e que demora muito tempo e se calhar o “sumo” não é nenhum. Não sei...isto é o que se ouve falar...dos sindicatos, falam uns, falam outros e nenhum sabe bem.” (6E₁₆₂). No entanto “Ouvi falar qualquer coisa sobre as quotas. Mas não sei bem...” (6E₁₇₂)

Sobre o modelo adoptado na escola onde leccionam (escola onde decorre o nosso estudo), apenas uma entrevistada responde prontamente que conhece o modelo embora este esteja em remodelações (5E₁₃₀), as restantes referem que “Há avaliação, mas não sei...” (6E₁₇₈) até porque “...A direcção faz uma avaliação nossa, mas eu nunca vi.” (4E₁₁₅). Apesar de tudo isto a entrevistada (5E₁₃₁) refere que “Desconheço as novas directrizes, no entanto o modelo que existe no momento, permite seleccionar os bons dos maus profissionais.” (5E₁₃₁)

Tendo em conta que este é um processo com algumas fases, o alvo do nosso estudo foi questionado sobre quais os momentos mais oportunos, no seu entender, para ocorrer a avaliação de desempenho. Estes dão a sua opinião mas sem a certeza de que na realidade, qual será a mais correcta. Referem, então, que “não digo todos os períodos, mas também não sei se não é má ideia...pelo menos a meio do ano deveria haver.” (1E₁₂). No entanto, a maioria reforça que “Todas as ocasiões são oportunas para se fazer um juízo acerca da pessoa, neste caso do professor. Parece-me importante que não se aguarde pelo final do ano lectivo para avaliar. Os resultados dos alunos, não são a melhor forma de avaliar.” (5E₁₃₄), ou até mesmo deva ser um “...todo mas resumido em bocadinhos...por exemplo a meio do ano e no final...e depois dessas duas fazia-se uma avaliação final.” (4E₁₀₀). A entrevistada 5E₁₃₈ refere que a avaliação, nesta escola, é feita “...formalmente no final do ano lectivo. No entanto ao longo do ano, dialogamos com as educadoras com o objectivo de cada uma melhorar ou corrigir o seu desempenho.”

Na opinião dos docentes entrevistados, a avaliação de desempenho deveria desenvolver-se com base em “...filmagens, observação, diálogo com os professores.” (5E₁₃₇) sendo que a “Observação, o diálogo...” (2E₄₇/4E₁₀₃/5E₁₃₇) sejam as etapas mais escolhidas. Reforçam ainda que a observação “...deve passar para um registo escrito...” (4E₁₀₃).

A auto-avaliação é uma fase à qual é dada alguma relevância, pois “...todos deveriam auto-avaliar-se. Mesmo que não hajam parâmetros escritos...eu todos os dias quando vou para casa faço, mentalmente.” (2E₄₅); “...nós fazemos a auto-avaliação na almofada, no sofá, se calhar se nos habituá-se-mos a fazer isto mas em registo, tipo diário de situações.” (3E₇₆). Uma das entrevistadas refere que, a auto-avaliação é mesmo “...o fundamento...” (3E₇₃) de todo este processo. “Qualquer professor deve fazer uma auto-avaliação (...) o próprio docente tenderá a melhorar o seu trabalho, nas áreas em que se considera pertinente.” (5E₁₃₅), no entanto a entrevistada 4E₁₀₁ confidencia que “Eu dou relevância, mas tenho dificuldade em fazê-lo, porque em relação aos critérios de avaliação, eu não sei quais devo seguir”.

A auto-avaliação é assim fundamental, visto que por vezes “Quando se confronta a auto-avaliação com a avaliação, chega-se a conclusões diferentes, do que se tivermos só uma. Por isso eu acho que é importante se a pessoa a souber fazer com justiça.” (1E₁₃).

No que diz respeito aos intervenientes no processo, as opiniões divergem. A maioria dos docentes acha que deveria ser um processo apenas “Interno” (5E₁₃₂) porque “...o docente deve ser avaliado...por alguém que conheça a escola, as pessoas que trabalham lá, os alunos..., que conheça a realidade daquela escola.” (3E₆₅/6E₁₆₃). Outros concordam com uma avaliação externa, mas somente com receio de injustiças baseadas em más relações, “...imagina que as pessoas que estão a avaliar-te não vão com a tua cara?...Então nesse caso deveria vir uma ou duas pessoas de fora...seria uma coisa mais equilibrada, não seria eventualmente injusto.” (2E₄₂), embora “Uma pessoa que vem de fora, está ali um bocadinho contigo...é um bocadinho subjectivo...mas se calhar deveria haver um bocadinho das duas, porque o interno também é importante porque podem avaliar o nosso dia a dia.” (4E₉₈)

Para a maioria dos entrevistados, o processo de avaliação deveria cingir-se somente a “O avaliado e o avaliador...” (3E₇₄), “...os directores devem estar envolvidos no processo de avaliação...acho que devem ajudar todos os docentes a melhorar.” (1E₂₁/2E₄₆)

Quando questionados sobre a eventual participação dos colegas e/ou pais, a indecisão foi unânime, “...se vamos meter os pais, gera confusão. As colegas...é assim, desde que haja isenção...ótimo.” (6E₁₁₆), “...supostamente as colegas também deveriam fazer uma avaliação das outras colegas...eu concordo até, mas (...) é que depois todas devem ver se calhar não vamos ter coragem para dizer...” (4E₁₀₂). Apenas uma docente entrevista concorda com a participação das colegas na avaliação de desempenho, sem hesitações (1E₁₅).

2.6.3. Desenvolvimento profissional *versus* Desenvolvimento da escola

O desenvolvimento profissional do docente como factor fundamental para o desenvolvimento da escola foi destacado na análise de dados recolhidos através das entrevistas. Os dados obtidos realçam a importância da partilha/cooperação nas tarefas, as relações interpessoais e a melhoria da escola.

Um bom ambiente educativo é fundamental para o desenrolar de todo o processo de avaliação de desempenho docente, bem como para o empenhamento profissional no dia-a-dia.

A grande maioria dos entrevistados concorda com a existência de partilha e cooperação e até afirma que existe alguma (1E₂₅, 2E₅₅), até porque “...ao mesmo tempo que vemos as coisas das colegas melhoramos o nosso trabalho.” (4E₁₁₄). Embora nem todas o façam: “Julgo que ao nível de partilha de ideias e de actividades tem havido progressos. Há uma colega ou outra um pouco mais egoísta nas suas ideias.” (5E₁₀₀), facto também referenciado pela entrevistada 6E₁₁₉ “...também sou capaz de deixar para os outros. Só que eu não trabalho como vocês...assim estarem todas e todas darem opinião...não, eu tem que ser sozinha em casa.”. Uma das entrevistadas refere que a partilha é importante mas que “...não devemos ser obrigados a partilhar tudo.” (3E₈₂) justificando “...eu não vejo isso como algo mau, vejo isso como uma ideia nossa, cresceu dentro de nós e nós queremos o elemento de surpresa. É um pouco de egoísmo, mas muitas das vezes não partilhamos porque o objectivo não era mesmo a partilha.” (3E₈₁), facto evidenciado também pela docente 2E₅₆

“Não, e eu vou-te dizer que não estive na construção do Projecto Educativo e eu achei isso mal...”. No entanto, a partilha parece ser um ponto em que a maioria concorda com a sua existência, principalmente “...talvez as educadoras mais novas que chegaram agora mais recentemente por necessidade umas das outras.” (4E₁₁₂)

Outro factor importante no desenvolvimento da escola são as relações interpessoais, sendo que a base para a melhoria destas relações é o respeito que cada pessoa tem para com o outro.

Neste sentido, o ambiente é caracterizado como “Muito bom.” (5E₁₄₂), visto que “...em muitos momentos formamos uma boa equipa de trabalho...” (1E₂₄), além disso “Todas as pessoas têm maneiras de ser e de possuir diferentes e julgo que nas diferenças existentes, tem havido algum equilíbrio e até respeito. Há boas relações interpessoais.” (5E₁₄₃). Esta é uma uma opinião unânime, visto que a maioria acha que “...temos os nossos momentos, conseguimos gerir as situações, à vezes discutimos, mas...não acho que seja mau, todos temos momentos maus.” (3E₈₀). Este ambiente deve-se ao facto, na opinião do docente 4E₁₀₉, “...assim como nas aldeias criticam muito as pessoas, as pessoas metem-se na vida de toda a gente, aqui é igual, a escola é pequena...as pessoas querem saber muito.”, visto que segundo a mesma, as pessoas “...não abrem um bocadinho a mente para ouvir as ideias dos outros...é assim...é um ambiente de mulheres.” (4E₁₁₀)

Em suma, “Há um bocadinho de tudo, poderia ser ainda um bocadinho pior, eu acho que é razoável.” (2E₅₃) até porque “Há conflitos...” (2E₅₄) mas que até então são de fácil resolução. Tudo isto se deve ao facto de existir “...uma boa relação com a directora, com as colegas, tirando uma ou outra...também há...diz-se um bocadinho mal nas costas, mas passa tudo.” (6E₁₇₄)

Por fim, parece-nos relevante associar a avaliação de desempenho docente à melhoria das escolas, pois são duas temáticas que “andam” paralelas uma à outra. De tal forma que, “...se o profissional melhora, todo o conjunto da escola vai melhorar.” (1E₂₉), visto que “...a pessoa ao melhorar, ao limar algumas arestas enriquece também a escola.” (6E₁₇₉) Até porque, “...se tu não estiveres

tão bem isso reflecte-se no trabalho da escola.” (2E₅₈), “Uma escola não pode valer só pelas suas paredes, condições ou estrutura. Há muito mais do que isso e não há dúvida de que são as pessoas que lá trabalham que farão desta ou daquela escola uma boa ou má escola.” (5E₁₄₇)

2.6.4. Supervisão Pedagógica

Os dados recolhidos através das entrevistas possibilitaram a análise da noção que os entrevistados têm sobre a supervisão, dividindo essa em duas vertentes: conceito de supervisão e funções do supervisor.

Após a análise de dados, verificámos que a maioria concorda que a supervisão deverá englobar a reflexão de todo o trabalho do docente, tal como refere uma das entrevistadas, ao considerar que “Super é o máximo, visão...supervisão, é alguém com visão raio-x. Tem que ser um super humano com capacidades extraordinárias para ver para além da pessoa que está a avaliar.” (3E₈₈). Embora as entrevistadas, não tenham uma ideia muito concreta em relação à supervisão pedagógica, estas definem-a como “...será ver além de. A supervisão pedagógica permite definir os fins da pedagogia e ajudar a encontrar meios de concretizar esses fins.” (5E₁₅₀), tendo ainda a ideia de que o supervisor “é alguém superior a nós, que vai ver se as coisas estão correctas.” (6E₁₈₂), no fundo “É o sermos observados, avaliados por aquilo que fazemos, pelas actividades pedagógicas, por tudo...” (2E₆₁).

No que diz respeito às funções que desempenha um supervisor, a maioria dos docentes acha que este deve intervir em todas as áreas que abrange o dia-a-dia de um educador e o bom funcionamento da escola. Desde as planificações, à prática pedagógica, às relações interpessoais...

Os dados analisados permitiram-nos perceber que docentes entrevistados vêem no supervisor alguém que lhes “...irá ajudar a melhorar” (1E₃₂). Será “alguém que está por dentro e que te vai ajudando, que conhece o teu trabalho.” (2E₆₄), no entanto este deverá chegar e dizer “...o que se pode melhorar e dá um tempo para a pessoa puder mudar.” (4E₁₂₁)

No entanto, a maioria dos docentes entrevistados, espera “...auxílio e compreensão.” (1E₃₄), “...no sentido de perceber que tem à frente uma pessoa que tem falhas.” (2E₆₃). “Espero que seja um bom “pai” e uma boa “mãe” e um bocadinho de “avó” que nos dê muito colo, que nos puxe as orelhas quando preciso, mas que não seja daquelas pessoas que apenas nos aponta o dedo e não nos ajuda a ultrapassar.” (3E₉₀), no fundo, que seja “...uma espécie de conselheiro. Terá que ser alguém que colabora com a escola no sentido de compreender os problemas e ajudar a tomar decisões. No que diz respeito à avaliação de desempenho, deve ajudar e ser crítico para que todos sejam bons professores.” (5E₁₅₃)

Na opinião de uma das entrevistadas, o supervisor deverá ter sido “...educador/professor e lembrar-se do que passou enquanto profissional, intervindo, ajudando em todas as áreas, trabalho de sala, de equipa...” (3E₈₉), facilitando assim a relação entre ambos. “Ajuda. Mas também há aquela ideia que o supervisor vai para inspeccionar...” (4E₁₂₀), esta é ainda uma ideia que prevalece na mente de alguns docentes criando assim um certo receio à presença do supervisor.

Em suma, o supervisor deve ser “Alguém que enriqueça o trabalho de equipa de uma escola. Deve envolver-se na vida da escola, colaborar com professores, alunos e no processo educativo” (5E₁₅₂). Os entrevistados esperam essencialmente que este “...oriente, que ajude.” (4E₁₂₃) e não que venha para “Avaliar...não!...avaliar, ajudar a melhorar. No fundo ele vai avaliar mas não com aquela carga negativa.” (4E₁₂₄). Tal como referenciou uma das entrevistadas ao esperar que o supervisor seja “Eficiente, correcta e que venha para ajudar e não para penalizar.” (6E₁₈₄)

CAPÍTULO 3 – CONCLUSÕES

3.1. Reflexão

Como objectivo deste estudo, pretendeu-se analisar o conhecimento que os docentes possuem sobre a avaliação de desempenho docente bem como do contributo do supervisor pedagógico em torno desta temática.

Neste capítulo, procuramos retirar algumas conclusões que devem ser encaradas no contexto das limitações próprias de um estudo desta natureza. Por isso, não se pretende que as conclusões deste trabalho sejam generalizadas a todo o pessoal docente, mas sim, que sirvam de reflexão sobre esta temática.

Assim, analisadas as entrevistas podemos discutir os resultados em referência aos objectivos de pesquisa e à natureza da amostra, de forma a apresentar em síntese as considerações finais da nossa investigação:

- **A opinião que os docentes possuem sobre a avaliação de desempenho docente.**

Tal como referimos ao longo da revisão da literatura, o Decreto Regulamentar 2/2008 de 10 de Janeiro refere que o modelo de avaliação de desempenho docente visa a melhoria dos resultados escolares dos alunos e da qualidade das aprendizagens, visa proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência, pretende identificar o potencial de evolução e desenvolvimento profissional do docente e diagnosticar as respectivas necessidades de formação. Scriven (1991) reforça isso mesmo ao referir a importância da avaliação para a determinação do mérito do profissional. Ideia partilhada pelos docentes entrevistados, pois na opinião dos mesmos a avaliação de desempenho do docente tem como objectivo primordial o melhoramento da qualidade do seu desempenho profissional.

Para os docentes entrevistados, a avaliação é fundamental para o bom funcionamento do ensino, da escola e para um bom desenvolvimento profissional.

Tal como referimos na revisão da literatura, também para estes docentes, na avaliação de desempenho importa avaliar a articulação de todas as actividades desenvolvidas pelo docente. Ou seja, não importa apenas avaliar o trabalho do docente baseado nos resultados dos alunos, ou o desempenho numa ou noutra actividade pontual; os docentes devem ser avaliados por um todo, tendo em conta todas as funções que lhe compete. A avaliação abrange todos os momentos no acto de educar. Não se pode limitar ao acto de medir, mas deve ir além disso, concretizando-se num hábito reflexivo que permite redimensionar as práticas pedagógicas. Tal pressupõe ter em conta que, a avaliação (seja a que nível for) corresponde, não a um fim, mas sim a um processo contínuo, devidamente planeado, contextualizado e sistemático. Deve ser melhorada dentro de um conjunto de práticas educativas, do qual faz parte.

Não há como ignorar a questão da avaliação no processo educativo, porque esta é considerada sua parte integrante, possibilitando diagnosticar questões relevantes, aferir os resultados alcançados, considerar os objectivos propostos e identificar mudanças de percurso eventualmente necessárias.

- **Determinar qual o conhecimento que os docentes possuem sobre todo o processo de avaliação de desempenho.**

O Novo Estatuto da Carreira Docente, bem como o Decreto Lei 240/2001, são dois documentos importantes na vida de um profissional de educação (neste caso específico, na vida de um educador de infância). O desconhecimento, por parte dos docentes que participaram neste estudo, em torno destes documentos é geral, tal como podemos verificar quando questionados sobre o novo modelo de avaliação de desempenho docente proposto pelo Ministério da Educação. Muitos deles referem até que desconhecem por culpa própria, até porque não se interessam muito por se informar, ouvindo apenas o que se diz acerca do assunto na comunicação social. Nos dados que recolhemos foi possível verificar que as percepções dos docentes variam consoante estes

exerçam a actividade há mais ou menos anos. Constatase que estas diferentes maneiras de abordar a avaliação de desempenho podem contribuir para a adopção de atitudes diversificadas, facilitando o surgimento de um estado de tensão dentro das escolas. Esta constatação preocupa-nos, tendo em conta que o Decreto Regulamentar 2/2008 de 10 de Janeiro e o SIADAP, remetem para a importância de uma tal avaliação na profissão docente.

No que concerne à avaliação de desempenho aplicada na escola em estudo, os docentes afirmam que desconhecem em que moldes são avaliados. Todos julgam por certo que o são, mas desconhecem a sua avaliação bem como os parâmetros avaliados. No entanto a directora pedagógica afirma que existe uma pequena ficha, elaborada pela direcção, com os parâmetros a avaliar.

Verificou-se que os professores manifestam diferentes atitudes e opiniões relativamente ao envolvimento dos pais e dos colegas na avaliação do seu desempenho. Assim, os professores concordam na sua maioria, que o envolvimento dos colegas (pares) pode facilitar o processo, mas manifestam algum receio que a avaliação feita por estes não seja justa, que não se avalie o trabalho mas sim a pessoa em questão. Quanto ao envolvimento dos pais a opinião é quase unânime. Os docentes acham que os pais desconhecem o dia a dia do professor e tudo o que o envolve, logo não avaliariam com isenção e coerência. Numa sociedade democrática, todos os que são afectados por uma decisão deveriam ter a possibilidade de influenciar essa decisão. Na realidade, os professores desejam proteger a sua imagem profissional e a sua autonomia tradicionalmente intocável pelo que vêem a participação dos pais na avaliação de desempenho docente como uma interferência de pessoas insuficientemente informadas em problemas específicos para poderem fazer comentários.

Podemos concluir que os docentes dão grande importância à auto-avaliação, na medida em que esta ajuda o profissional a reflectir e analisar as características e processos da sua própria acção. O docente poderá reflectir sobre quais as estratégias e teorias implícitas que determinam uma forma concreta de comportamento, tornando-o assim um melhor profissional, tal como enunciámos na revisão da literatura.

Enunciando o artigo 10º, nº2, alínea g do Estatuto da Carreira Docente, verificamos que a reflexão é um procedimento obrigatório na vida de um profissional da educação. O que também constatámos que para estes docentes entrevistados no nosso estudo, a reflexão é um meio extremamente importante e até mesmo fundamental, para um caminho positivo a percorrer ao longo de todo este processo, apostando em como a avaliação de desempenho proporciona um melhor desempenho profissional, e que este leva à obtenção de melhores resultados dos alunos e consequentemente numa melhor educação/ensino.

- **Conhecer os efeitos do desenvolvimento profissional dos docentes na vida organizacional da escola.**

Rosales (1992, p.12) afirma que a avaliação de desempenho do docente tem por base a recolha de informação sobre o mérito deste. Alarcão e Tavares (2003) reforçam que este mérito deverá também assentar numa nova perspectiva de professor, sendo aquele que deixa de trabalhar isoladamente numa sala de aula com os seus alunos e passa a ser um profissional que trabalha colaborativamente com outros profissionais.

Este foi um dos aspectos importantes ressaltados pelos docentes que colaboraram no nosso estudo, a partilha/cooperação que deve existir no dia a dia com os colegas.

Os processos de avaliação de desempenho de docentes devem passar a integrar a componente da melhoria da escola. Tal como afirma Nóvoa (cit. em Simões, 2000, p.74), “As escolas não podem melhorar sem o empenhamento dos professores e estes não podem mudar sem uma transformação das instituições em que trabalham. O desenvolvimento profissional dos professores tem de estar articulado com as escolas e os seus projectos.”.

Como verificámos aquando da revisão da literatura, segundo Coelho e Rodrigues (2008, p.17) e tendo em conta o Decreto Lei 240/2001 de 30 de Agosto, a avaliação de desempenho baseia-se não só no desenvolvimento

profissional e do ensino, mas também no desenvolvimento da escola. Vertente esta também enumerada no nosso estudo pelos docentes, pois concordam que o desenvolvimento do docente está intimamente ligado ao desenvolvimento da escola.

Oliveira-Formosinho (1998 em Sarmento, 2002, p.100) reforça que o desenvolvimento profissional é visto como um processo contínuo, que não só melhora as práticas docentes bem como todo o processo educativo, incluindo a melhoria da escola. Sendo este também um factor analisado no nosso estudo e com o qual os docentes concordam.

Destacámos que a avaliação deve ser conscientemente vinculada à realidade educativa que queremos, permeando toda a prática pedagógica e as decisões metodológicas, que devem ser precisas, de acordo com um planeamento rigoroso e participativo. Como tal, a avaliação não deve representar o fim do processo de aprendizagem, nem tão pouco a escolha mecânica de instrumentos avaliativos, mas sim, o traçado de um caminho a percorrer em busca de uma escola melhor e mais eficaz, re(orientada) para a mudança.

- **Qual o contributo do supervisor pedagógico na avaliação de desempenho docente.**

Desde há muito que supervisor pedagógico e inspector são dois nomes que, para os docentes estão intimamente relacionados e que até fazem surgir um certo receio.

Aquando da revisão da literatura tentámos perceber quais as funções especificamente do supervisor pedagógico. Embora alguns docentes ainda tendem a confundir ambos os conceitos, a grande maioria vê o supervisor como uma ajuda fundamental no seu dia a dia profissional.

Sabemos que a avaliação de desempenho docente está directamente relacionada com as tarefas atribuídas à supervisão pedagógica. Desta forma, a avaliação de desempenho, enquanto actividade crítica de conhecimento, vê-se

“orientada” por um processo de supervisão que implica, tal como verificámos ao longo da revisão da literatura, a observação, a descrição, a análise e a interpretação da actividade desenvolvida pelo docente.

Constatamos que segundo as opiniões analisadas no nosso estudo, o supervisor terá um papel fulcral no desempenho do docente, ajudando nas suas inquietudes. Ideia reforçada ao longo da revisão da literatura por Alarcão e Tavares (2003) quando os mesmos referem que ao supervisor compete ajudar o docente a desenvolver-se e a aprender como adulto e profissional que é, exercendo assim, sobre o desenvolvimento e a aprendizagem do professor uma influência indirecta sobre o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos que ele ensina.

O supervisor pedagógico ocupa, no contexto educativo actual um lugar deveras importante, nomeadamente por desempenhar o seu papel na orientação das práticas educativas, no sentido de proporcionar um desenvolvimento profissional mais consciente, crítico e autónomo.

Schön (1992) afirma que o supervisor deve ser um “coach”, sendo que neste estudo podemos concluir que os docentes partilham da mesma opinião; uma vez que, o supervisor deverá “treinar” o professor para que este seja um professor reflexivo, na medida em que deve reflectir sobre as suas práticas.

Mesquita-Pires (2007, p.102) sintetiza, dizendo que a supervisão ajuda o docente a melhorar a sua prática, a desenvolver o potencial de cada um para a aprendizagem, bem como a promover a capacidade de se “reconstruir”. Em suma, deverá ajudar o docente a ser reflexivo, crítico e (re) construtor.

Os docentes entrevistados referem ainda, a importância dada ao supervisor na medida em que este deverá ter uma atitude humilde de olhar angústias e dificuldades, ajudando a projectar os objectivos que o docente deseja alcançar. Manifestam também, o desejo para que o supervisor pedagógico saiba ouvir antes de julgar, diagnosticar, apreciar e avaliar.

3.1.1. Proposta

O sistema de avaliação pode constituir um recurso facilitador da gestão das pessoas e, nesse sentido proporcionar orientações para o desempenho pessoal e profissional visando uma formação do mérito e da excelência (artº 3º do D.R. 2/2008).

O papel do avaliador neste processo de construção e desenvolvimento da avaliação de desempenho dos docentes deve, acima de tudo, privilegiar a partilha de experiências e o trabalho de grupo dando à avaliação um aspecto mais formativo. Os professores devem ser estimulados e induzidos a estabelecerem algum tipo de reflexão crítica sobre as suas práticas para que possam lentamente introduzir modificações nas relações com os alunos e com os colegas. Pretende-se que, através de estratégias de auto-reflexão possam modificar a sua maneira de ser e de estar em relação ao seu trabalho. Condições e procedimentos que poderão tornar o sistema de avaliação num processo credível e reconhecido por todos. Quanto melhor for entendido todo o processo de avaliação de desempenho melhor (menos mal) será aceite por cada um dos colegas.

Neste sentido, apresentamos uma proposta de uma sessão de informação/formação, que poderá dessa forma, ajudar os docentes a compreenderem e principalmente a inteirarem-se de todo o processo, visando a reflexão sobre estratégias e procedimentos da avaliação de desempenho no modelo fixado na legislação, bem como no papel do supervisor pedagógico na avaliação de desempenho docente.

A proposta assenta num modelo de acção de trabalho colaborativo, entre supervisor e docentes, no qual para além do supervisor puder detectar fragilidades e/ou constrangimentos, irá consolidar as estratégias que aplicadas, levarão por sua vez à melhoria das aprendizagens, visando o desenvolvimento docente e, por consequência, o enriquecimento profissional, a melhoria das práticas dos professores e dos resultados dos alunos.

APRESENTAÇÃO DA SESSÃO DE INFORMAÇÃO



1. DESIGNAÇÃO DA SESSÃO DE INFORMAÇÃO

“Conhecer para melhor agir”

2. RAZÕES JUSTIFICATIVAS DA SESSÃO DE INFORMAÇÃO

No seguimento do estudo sobre “O papel do Supervisor Pedagógico na Avaliação de Desempenho Docente”, constataámos que os docentes que participaram no mesmo, revelam um desconhecimento do modelo de avaliação fixado na legislação em vigor, mas algumas expectativas na formação nesta área.

Desta forma, esta sessão de informação tem por objectivo primordial dar a conhecer a legislação aplicada, levando os docentes à reflexão sobre estratégias e procedimentos de avaliação de desempenho.

3. DESTINATÁRIOS DA SESSÃO DE INFORMAÇÃO

Docentes do Centro Infantil (escola onde decorre o nosso estudo).

4. OBJECTIVOS A ATINGIR

- Dar a conhecer os referenciais da avaliação de desempenho;
- Identificar os objectivos da avaliação;
- Conhecer as áreas sobre os quais recai a avaliação;
- Conhecer as fases do processo de avaliação;
- Reflectir sobre o contributo deste processo para a formação profissional de cada um;

5. CONTEÚDOS DA SESSÃO

1. Análise reflexiva dos normativos :

DR 240/2001, de 30 de Agosto

DR 241/2001, de 30 de Agosto

ECD – DL nº15/2007, de 19 de Janeiro

DR nº2/2008, de 10 de Janeiro

6. METODOLOGIAS DE REALIZAÇÃO DA SESSÃO (Discriminando, na medida do possível, o tempo relativo a cada componente)

1. Informar dos objectivos da sessão

Disponibilizar o DR 240/2001, DR 241/2001, DL nº15/2007;

DR nº2/2008 e o DR nº1-A/2009

Distribuir os docentes por grupos, quando necessário 15 min

2. Realizar a ficha de trabalho (ANEXO 1) 60 min

3. Apresentação, discussão dos resultados.

Reflexão sobre os mesmos 40 min

4. Finalmente, proceder à sistematização do processo,

apresentando um quadro de síntese (ANEXO 2)..... 10 min

7. MODELO DE AVALIAÇÃO DA SESSÃO

Elaboração de uma reflexão individual sobre as expectativas quanto ao seu processo de avaliação do desempenho docente.

8. BIBLIOGRAFIA FUNDAMENTAL

Basílio, A. e Nogal, J. (2007). *Novo Estatuto da Carreira Docente*. Porto: Edições ASA

Decreto Regulamentar Nº240/2001, de 30 de Agosto

Decreto Regulamentar Nº241/2001, de 30 de Agosto

Decreto-Lei nº15/2007, de 19 de Janeiro

Decreto Lei Nº2/2008, de 10 de Janeiro

Decreto Regulamentar Nº1-A/2009

Dinamizador: Director Pedagógico

Data: Início do ano lectivo

(Anexo 1)

Avaliação de Desempenho do Docente “Conhecer para melhor agir”

Tarefas:

1. Tendo em conta os normativos DR 240/2001, DR 241/2001, DL nº15/2007 e DR nº2/2008 e o DR nº1-A/2009 identifique os objectivos da avaliação do desempenho de acordo com a sua função avaliativa, preenchendo a seguinte tabela:

Função da Avaliação	Formativa	Sumativa
Objectivos		

2. Indique em que área de desempenho incide a avaliação;

3. São apresentadas, seguidamente, diferentes tarefas a desenvolver, no âmbito da avaliação de desempenho, por cada docente:

- a) Organização de um dossier/ portefólio profissional
- b) Definição de objectivos individuais
- c) Preenchimento da ficha de autoavaliação
- d) Elaboração de planos de aula (aulas observadas)
- e) Tomar conhecimento da legislação que serve de referencial ao processo de avaliação de desempenho

3.1 Sequencie-as, ao longo do período a que se refere a avaliação, por ordem de realização;

3.2 Indique quais os materiais que considera indispensáveis na constituição do dossier/portefólio profissional;

4. Indique o(s) aspecto(s) que considera mais positivo(s) no processo de avaliação do desempenho.

(Anexo 1 – proposta de resolução)

Avaliação de Desempenho do Docente “Conhecer para melhor agir”

Tarefas:

1.Tendo em conta os normativos DR 240/2001, DR 241/2001, DL nº15/2007 e DR nº2/2008 e o DR nº1-A/2009 identifique os objectivos da avaliação do desempenho de acordo com a sua função avaliativa, preenchendo a seguinte tabela:

Função da Avaliação	Formativa	Sumativa
Objectivos	Contribuir para a melhoria da prática pedagógica;	Diferenciar os melhores profissionais
	Contribuir para a valorização e aperfeiçoamento individual do docente;	Avalia o envolvimento e a qualidade científica / pedagógica do docente
	Inventaria as necessidades de formação do pessoal docente (diagnóstico);	
	Promover o trabalho de cooperação entre os docentes, tendo em vista a melhoria dos resultados escolares;	
	Adoptar estratégias que permitam a melhoria do resultado escolar dos alunos e da qualidade das aprendizagens.	

2.Indique em que área de desempenho incide a avaliação;

3.São apresentadas, seguidamente, diferentes tarefas a desenvolver, no âmbito da avaliação de desempenho, por cada docente:

- a) Organização de um dossier/ portfólio profissional
- b) Definição de objectivos individuais
- c) Preenchimento da ficha de autoavaliação

- d) Elaboração de planos de aula (aulas observadas)
- e) Tomar conhecimento da legislação que serve de referencial ao processo de avaliação de desempenho

3.1 Sequencie-as, ao longo do período a que se refere a avaliação, por ordem de realização;

b); d); c) e a)

3.2 Indique quais os materiais que considera indispensáveis na constituição do dossier/portefólio profissional;

4. Indique o(s) aspecto(s) que considera mais positivo(s) no processo de avaliação do desempenho.



(Anexo 2)

Processo	Calendarização	Tarefas do docente	
1. Conhecimento de documentos			
2. Definição dos seus objectivos individuais			
3. Entrevista: Com vista à discussão dos objectivos individuais			
4. Aulas observadas			
4.1. Antes da aula observada			
4.2. Momento da aula			
4.3. Após a aula			
5. Organização do dossier			
6. Autoavaliação			
7. Entrevista com a avaliador			



(Anexo 2 – proposta de resolução)

Processo	Calendarização	Tarefas do docente	
1.Conhecimento de documentos	Início do ano	- Ler os documentos de referência (PEE;PAA;DL nº15/2007; DR nº 2/2008; DR 1-A/2009; Grelhas de registo e grelha de observação de aulas);	
2.Definição dos seus objectivos individuais	Outubro	Preenchimento da Ficha	
3.Entrevista: Com vista à discussão dos objectivos individuais	Outubro	-Reunião com o avaliador, para discussão dos objectivos individuais.	O diálogo e a partilha, entre avaliador/avaliado, assume-se como o elemento fundamental na prossecução dos objectivos mais importantes da avaliação (contribuir para a melhoria da prática lectiva e contribuir para o aperfeiçoamento individual do docente), tanto ao nível do avaliado como do avaliador.
4.Aulas observadas	Duas (em diferentes unidades)	-Elaboração do plano de aula -Reunião com o avaliador AULA - Reunião com o avaliador Organizar um dossier com o material pertinente	
4.1. Antes da aula observada			
4.2. Momento da aula			
4.3. Após a aula			
5.Organização do dossier	Ao longo do ano		
6.Autoavaliação		No fim do período da avaliação	Preenchimento da ficha
7.Entrevista com o avaliador	No fim do período da avaliação	Tomar conhecimento da classificação atribuída.	

3.2. Limitações do Estudo

Tendo em conta a natureza deste estudo, parece-nos pretinente fazer referência ao factor tempo, que tendo um enorme peso, influenciou de certo modo a elaboração do mesmo.

A generalização dos resultados não está nos objectivos deste trabalho, nem é possível dadas as características metodológicas. Assim, as conclusões obtidas dizem respeito aos intervenientes da amostra da população considerada, o Centro Infantil em análise.

Este estudo incide num Centro Infantil específico, o que juntamente com a reduzida amostra de indivíduos, se torna inexequível a sua generalização a outros.

3.3. Novas Pistas

Pensamos que um trabalho desta natureza não nos permite estabelecer verdades nem conclusões definitivas. Trata-se antes de mais de uma abordagem exploratória sempre com um fim aberto.

Neste sentido, na procura de novos conhecimentos e de melhor compreendermos todo este processo, faremos de seguida algumas sugestões em torno da temática aqui estudada, que no nosso entender nos parecem pertinentes:

- O supervisor pedagógico deverá informar e ajudar os docentes no seu desempenho;
- Maior formação e especialização nas áreas intimamente ligadas à profissão docente;
- Deverá haver cada vez mais uma maior formação, por parte dos docentes, ao longo de todo o ano – formação contínua;

Após a realização deste trabalho de natureza exploratória, fica-se com a certeza de que outras análises poderiam ainda ser efectuadas.

A elaboração deste estudo, possibilitou-me a aquisição de instrumentos de auto-análise e de sistematização, pelo que tentarei encontrar respostas para estas e outras questões, decorrentes do meu processo de formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, M. (2006). *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares*. Lisboa: Universidade Católica Editora

Afonso, I. (2009). *Recursos e Percursos. Para a avaliação de desempenho dos docentes*. Lisboa: Plátano Editores

Alarcão e Tavares (2007). *Supervisão da Prática Pedagógica. Uma Perspectiva de desenvolvimento e Aprendizagem*. Coimbra: Edições Almedina.

ALAÍZ et al. (2003). *Auto-avaliação de Escolas: Pensar e praticar. 1ª edição*. Porto: Edições Asa.

Brandão, M. E. Santos, M. (s/data). *A Supervisão Pedagógica numa articulação entre a preparação do educador, a formação do aluno e a qualidade da educação das crianças. A função da escola de empenhamento do adulto na concretização deste processo*. ESSE Paula Frassinetti

Bogdan, R. & Bikler, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Lisboa: Porto Editora

Basílio E Nogal (2007). *Novo Estatuto da Carreira Docente. Respostas para uma profissão em mudança*. Porto: Edições ASA

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva

Carvalho, L. (1992). *Clima de Escola e Estabilidade dos Professores*. Educa – Organizações

Contreras, J., (2002). *A autonomia da Professores*. São Paulo: Cortez

Coelho, A. & Rodrigues, A. (2008). *Guia de Avaliação de Desempenho Docente*. Lisboa: Texto Editores

Dicionário da Língua Portuguesa (1999). Porto: Porto Editora

_____(2007). *Revista Educadores de Infância*. Dezembro, nº3

Estrela, A. e Rodrigues, P. (1995). *Para uma fundamentação da avaliação em educação*. Lisboa: Colibri

Goldhammer, R.; Anderson, R.; Krajewsky, R. (1993). *Clinical supervision special methods for the supervision of teacher*, 3ª Ed. New York, La Crosse

Hadji, C. (1994). *A Avaliação, Regras do Jogo. Das intenções aos instrumentos*. Porto: Porto Editora

Hadji, C. (1995). *A avaliação dos professores. Linhas directivas para uma metodologia pertinente*. In: Estrela, A. E Rodrigues, P. (1995). *Para uma fundamentação da avaliação em educação*. Lisboa: Colibri

Ludke e André (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU

Ministério da Educação (1997). *Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação

Mesquita-Pires, C. (2007). *Educador de Infância. Teorias e Práticas*. Porto: Profedições

Monteiro, A. (2008). *Qualidade, Profissionalidade e Deontologia na Educação*. Porto: Porto Editora

Ministério das finanças (2004). *Avaliação do Desempenho. Manual de apoio*. Edição: Secretaria de Estado da Administração Pública

Nevo (1986). *The conceptualization of educational evaluation: na analytical review of the literature*. In: E. Houe (org.) *New directions in educational evaluation*. London: the Falmer Press

Oliveira-Formosinho, J. (2000). *A profissionalidade específica da Educação de Infância e os estilos de interacção adulto/criança*. Infância e Educação: Investigação e Práticas (Revista do GEDEI – Grupo de Estudos para o Desenvolvimento da Educação de Infância)

- Oliveira-Formosinho (2002a). *A Supervisão Pedagógica na formação inicial de professores no âmbito de uma comunidade prática*. Infância e Educação: Investigação e Práticas – Revista do Gedei, nº4. Braga: Livraria Minho
- Pardal, L. e Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores
- Ponte (1994). *O desenvolvimento profissional do professor de matemática*. Educação e Matemática, (APM), nº31
- Ramalho, B. (2003). *Formar o professor, profissionalizar o ensino – Perspectivas e desafios*. Porto Alegre. Sulina
- Rosales, C. (1992). *Avaliar é reflectir sobre o ensino*. Rio Tinto: ASA
- Sacristán, J. (1995). *Consciência e acção sobre a prática como libertação profissional dos professores*. In: Nóvoa, A. (org.) *Profissão Professor*, 2ª Edição. Porto: Porto Editora
- Santos, J. (2008). *Valores e deontologia docente. Um estudo empírico*. Revista Iberoamericana de Educación
- Sanches, M. (2008). *Professores, Novo Estatuto e Avaliação de Desempenho. Identidades, visões e instrumentos para a acção*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão
- Silva, A. e Moreira, M. (2009). *Formação e Mediação Sócio-educativa. Perspectivas Teóricas e Práticas*. Porto: Areal Editores
- Teixeira, O. & Ludovico, A. (2007). *Educação Pré-Escolar: Currículo e Supervisão*. Penafiel: Editorial Novembro
- Teixeira, S. (2000). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- UNESCO/OIT (1966). *A Recomendação da OIT/UNESCO de 1966 relativa ao estudo dos professores e a recomendação de 1997 da UNESCO relativa ao Estatuto das pessoas do Ensino Superior*

Zabalza, Miguel A. (1998). *Qualidade em educação Infantil*. Artmed: Porto Alegre

Lei 5/97 – Lei Quadro da Educação Pré-escolar

Decreto Lei nº15/2007, de 19 de Janeiro (Estatuto da Carreira Docente)

Decreto Lei 240-2001, de 30 de Agosto (Perfil geral de competência para a docência)

Decreto Lei 241-2001, de 30 de Agosto (Perfis específicos de desempenho profissional do educador de infância e do professor do 1º ciclo do ensino básico)

Decreto Regulamentar Nº1-A/2009 (regime transitório de avaliação de desempenho do pessoal a que se refere o Estatuto da carreira dos educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário)

Decreto Lei nº2/2008, de 10 de Janeiro (alteração do estatuto da carreira Docente)

Lei nº46/86, de 14 de Outubro (Lei bases do sistema educativo)

Decreto Lei nº409/89, de 18 de Novembro

Decreto Lei nº139-A, de 28 de Abril

Decreto Regulamentar nº14/92, de 4 de Julho

Decreto Lei nº1/98, de 2 de Janeiro

Decreto Regulamentar nº11/98, de 15 de Maio

Despacho normativo nº75/92, norma IV

Lei nº 10/2004, de 22 de Março (SIADAP)

Apêndice A

Guião e Entrevista teste

Escola Superior de Educação João de Deus

Mestrado em Ciências da Educação: Supervisão Pedagógica

Guião de Entrevista

Tema: O Contributo do Supervisor Pedagógico na Avaliação de Desempenho do Docente

Objectivo geral: O objectivo deste estudo centra-se na importância do contributo do Supervisor Pedagógico na Avaliação de Desempenho do Docente.

Motivação e legitimação da entrevista:

- Informar, em linhas gerais, o âmbito e os objectivos da entrevista.
- Solicitar a colaboração do entrevistado, referindo a importância do seu contributo para a realização deste estudo.
- Garantir confidencialidade das informações prestadas.

Cargo que desempenha	
Cargos já desempenhados	
Tempo de serviço	
Número de anos nesta escola	

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a sua opinião sobre a avaliação de desempenho docente? Justifique.

A₂ – O que se deve avaliar?

A₃ – Conhece o modelo de avaliação de desempenho aplicado?

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Qual a relevância que dá à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

B₂ – Na sua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

B₃ - Na sua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

B₄ - Na sua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

B₅ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracteriza o ambiente de trabalho na escola?

C₂ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?

C₃ – Os pais participam nas actividades da escola? Acha relevante em que sentido?

C₄ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho? De que forma é implementada?

C₅ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vê alguma relação entre estas duas situações?

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho
--

D₁ – O que significa para si supervisão pedagógica?

D₂ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho? Justifique.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA (teste)

Cargo que desempenha	Educadora de Infância
Cargos já desempenhados	Educadora de Infância
Tempo de serviço	2 anos
Número de anos nesta escola	2 anos

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a sua opinião sobre a avaliação de desempenho docente? Justifique.

Que é importante, para nós sabermos o que fazemos bem e o que fazemos mal, para melhorar o que fazemos mal.

A₂ – O que se deve avaliar?

Tento em conta, ainda por cima, que eu trabalho em creche e que trabalho há muito pouco tempo, se existisse essa avaliação, eu ia ter mais noção do meu trabalho. Se tava a desempenhar bem ou mal, ou o que é que eu podia melhorar na prática.

A₃ – Conhece o modelo de avaliação de desempenho aplicado?

Não.

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Qual a relevância que dá à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

Acho importante, mas tenho dificuldade em fazer a auto-avaliação. Porque não sei muito bem por onde me hei-de guiar. Não existe nenhum modelo... Acho que não deve ser igual ao modelo de avaliação. Porque quando te auto-avalias...pois, ou então deve haver um modelo

comparativo a esse e outro mais específico. Eu tenho dificuldade em auto-avaliar-me porque não sei os parâmetros pelos quais sou avaliada...há coisas que eu sei ver...se planifico...se cumprio o que me propus fazer...mas tenho dificuldade.

B₂ – Na sua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

Acho que é melhorar o nosso desempenho, enquanto profissional.

B₃ - Na sua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

O supervisor pedagógico, a directora, se não for a mesma pessoa, e neste caso a direcção porque as nossas avaliações vão para outra pessoa avaliar.

E os colegas?

Acho que podem e devem...não é avaliar...eu acho que os colegas podem avaliar, mas...devem ter um parecer sobre o nosso trabalho. Por exemplo um colega que não faça nada, se calhar devíamos ter um parecer...sei lá, esta colega não chega a horas, não faz nada com eles...acho que sim.

B₄ - Na sua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

O tal registo onde estão os itens que somos avaliados; podíamos ter por exemplo questionários para os pais; questionários também das colegas que fazem a avaliação...então... da supervisora; da direcção; dos pais; das colegas e a nossa auto-avaliação. A parte da observação por parte da supervisora é um bocado óbvia. É assim, os pais todos os dias avaliam um bocado o nosso trabalho. Por exemplo, há coisas que não é só do registo...papel...e os pais quando vão lá todos os dias e vêem...sei lá, se tivermos sempre mal dispostas e respondermos mal? Se calhar os pais vão chegar, neste caso junto da directora e dizer...vão fazer uma avaliação nossa...por exemplo, os pais tão contentes, que aquela criança está mais desenvolvida, que chega a casa e diz que fez isto e que fez aquilo e que já sabe as cores, isso eu acho que embora um bocadinho superficial...é uma avaliação.

B₅ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

Se tiveres um mau desempenho, por exemplo, a supervisora deve chamar a atenção...pronto primeiro é chamar a atenção...mas depende da gravidade das coisas...pode chegar mesmo ao despedimento. Mas pronto, a supervisora diz que isto está incorrecto, se continuas a fazer a mesma coisa, terá de tomar uma medida mais drástica...sei lá...não sei.

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracteriza o ambiente de trabalho na escola?

É assim, este é o meu segundo ano de trabalho...eu não acho que o ambiente seja muito mau, mas tendo em conta que é um ambiente de mulheres...várias mulheres...às vezes existem atritos e há pessoas que tornam as coisas pequenas em coisas grandes e acho que o ambiente às vezes podia ser um bocadinho melhor. Podia ser melhor se por exemplo, as pessoas que trabalham aqui soubessem, tivessem bem definido qual é o seu papel...se desde a senhora das limpezas, à senhora directora...se toda a gente...e eu falo por mim, porque se calhar eu enquanto educadora, às vezes devia ter uma postura diferente que não consigo ter porque depois as coisas às vezes são um bocadinho bola de neve...se há aquela pessoa que devia ter aquele papel e não tem...depois quem somos nós para ir fazer esse papel...pronto por isso acho que um dos pontos a melhorar é esse, e se calhar as auxiliares deviam ter um bocadinho mais...por exemplo uma formação, em auxiliares da acção educativa, se calhar ajuda, porque tinham as vezes noção de determinadas coisas que acham banais e que às vezes estamos a fazer e acham que não desenvolve nada e tinham outra noção e ajudavam-nos de maneira diferente...não sei.

C₂ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?

Eu penso que entre algumas sim, mas...se calhar há uma ou outra que tende a ser ainda...fazer só para si e a não querer mostrar muito. Mas a maioria coopera...penso que sim.

C₃ – Os pais participam nas actividades da escola? Acha relevante em que sentido?

Os meus participam. Mas eu sinto por parte dos meus pais que gostam de participar nas coisas e se às vezes não participam mais é porque não podem. Acho que é relevante...tendo em conta que a educação é um conjunto, digamos assim, se os pais nos conhecerem melhor e nós a eles conseguimos educar melhor as crianças que temos e os pais de manhã quando nos entregam os filhos sabem com o que podem contar e nós também, se houver uma relação de afectividade e uma relação entre os pais e a educadora, eles estão mais abertos, quando pedimos alguma coisa, sentem-se mais a vontade. Porque a participam dos pais também tem haver com isso, com o sentirem-se bem com a educadora ou auxiliar.

C₄ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho? De que forma é implementada?

Sim existe avaliação de desempenho. Por escrito...não, não é isso!! De que forma é implementada? Eu penso, porque já vi assim meio de relance, que existem itens dos quais se calhar são 10 ou 12 não sei...e é um registo escrito.

C₅ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vê alguma relação entre estas duas situações?

Sim...acho...então tu ao avaliares o docente, aumenta a melhoria da escola, o desenvolvimento da escola, se eu for avaliada mediante...se eu for má, se calhar saiu eu e entra uma pessoa melhor e a escola aumenta a qualidade.

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho

D₁ – O que significa para si supervisão pedagógica?

O supervisor pedagógico deve orientar e ajudar o docente sobretudo, por exemplo...não é que nos outros não devam ter orientação, mas eu penso que no primeiro, segundo, terceiro ano, quando se inicia a carreira, que nós saímos da faculdade precisamos de ajuda, acho eu, porque é diferente e todos os dias ter que preparar determinadas coisas, fazer projectos de sala, projecto educativo, são coisas que nós depois precisamos de alguém que nos orientasse na prática e eu no meu primeiro ano senti muitas vezes que alguém me dissesse...olha isto está bem, ou não, isto tens que fazer melhor e hoje a mesma coisa. E eu às vezes não tenho noção se faço um trabalho correcto, e tenho noção que há coisas que podia fazer melhor e não sei como hei-de fazer, e aí então acho que é ainda mais difícil...são os nossos primeiros anos de trabalho, não temos ninguém que nos diga, estás a fazer mal...podemos continuar esses erros no futuro e podiam ser corrigidos, melhorados e não o são.

D₂ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho? Justifique.

Sim, sim claro, era bom. Ele vai por exemplo ver as nossas aulas, vai ver os nossos dossiers, as nossas actividades e diz-nos...olha deste esta aula, fizeste isto assim, não está bem...olha fizeste estas fichas, não deves fazer isto nesta idade porque não é apropriado.

Apêndice B

(Entrevistas)

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1 (1E)

Cargo que desempenha	Educadora de Infância
Cargos já desempenhados	Educadora de Infância
Tempo de serviço	1 ano
Número de anos nesta escola	1 ano

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a tua opinião sobre a avaliação de desempenho docente? Justifique.

Eu acho que é importante e que deve existir, porque eu sinto que essa avaliação, não é numa de criticar só, mas sim de ajudar a melhorar (1E₁)...é sempre nesse sentido...uma crítica construtiva, para nos ajudar a melhorar o nosso desempenho (1E₂). Por isso eu acho que é muito importante e que deve existir.

A₂ – O que se deve avaliar?

É o trabalho no geral...é o trabalho na sala de aula, é o nível de desempenho, é a atitude, o comportamento com as crianças, e a que temos perante as outras colegas (1E₃)...e o resto...falo mais neste caso, que é o que conheço melhor...as grelhas...o trabalho com as crianças e o trabalho que o professor tem que fazer e tem que ter tudo em ordem.

A₃ – Por que é importante avaliar os docentes?

Para que existam sempre bons docentes, para que possamos dizer que temos uma boa educação (1E₄) e que as crianças estão bem entregues.

A₄ - Na tua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

Melhorar o desempenho do docente, todos os dias, de forma a que se há algo que ele faz mal, que saiba para que não volte a fazer. Para que se atinja a melhor qualidade possível (1E₅).

A₅ - Na tua opinião, qual o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do docente?

Eu acho que estou sempre a repetir-me mas acho que deve ser sempre no sentido de melhorar o seu desempenho (1E₆). Eu não acredito que alguém que esteja num sitio não tenha pelo menos um aspecto positivo, então deve-se ajudar a melhorar os negativos, dando exemplos (1E₇).

A₆ - Conheces o modelo de avaliação de desempenho aplicado pelo Ministério da Educação?

Não (1E₈).

A₈ - A avaliação de desempenho docente deverá ser um processo interno ou externo?

Não podem ser as duas? Não posso concordar com as duas?

Claro que sim...é a tua opinião...

Eu acho que ambas tem pros e contras. O interno as pessoas que nos avaliam e estão cá no dia a dia sabem como funciona a escola, por outro lado vir pessoas de fora também é importante porque têm opiniões diferentes (1E₉). E espero que todas elas contribuam para uma mais valia.

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Quais os factores que devem ser considerados quando se avalia um professor?

Deviam ser imensos...eu acho que a postura na sala de aula (₁E₁₀) sem dúvida, relação com as crianças, se tem tudo organizado, o que deve ter no seu dossier, todo o trabalho de professor (₁E₁₁), e acho que...não sei bem se é um parâmetro certo para este caso, mas eu acho que a relação que se estabelece com os colegas da escola é sempre importante para o bom funcionamento da mesma.

B₂ – Em que momentos, os professores devem ser avaliados?

Eu acho que de certa forma devia ser regular...um momento certo...não sei, talvez no final do ano, mas por outro lado se já se tiver cometido alguns erros...vai-se saber...e acabou-se por cometer na mesma...não sei, talvez...não digo todos os períodos, mas também não sei se não é má ideia...pelo menos a meio do ano deveria haver (₁E₁₂)...porque aí já teríamos outra etapa para melhorar.

B₃ – Qual a relevância que dás à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

Eu acho que a auto-avaliação é importante...eu acho que faço uma boa auto-avaliação, no sentido em que eu sei o que acho que fiz de mal e de bem. Quando se confronta a auto-avaliação com a avaliação chega-se a conclusões diferentes, do que se tivermos só uma. Por isso eu acho que é importante se a pessoa a souber fazer com justiça. (₁E₁₃)

B₄ - Na tua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

Ai...nunca tinha pensado nisso...a Directora da escola...penso que sim...não sei... (₁E₁₄)

Achas que os colegas, os pais,...

Eu acho...isso depois tem sempre aquela ideia que se as pessoas tiver um bom senso...sim...temos é que avaliar o trabalho e não a pessoa. Mas eu acho que os colegas também (1E₁₅) ...porque não? Os pais eu já tenho um bocadinho de receio...porque não estão cá todos os dias, não conhecem bem o nosso trabalho, às vezes podem intepretar certas coisas de forma errada... (1E₁₆)

B₅ - Na tua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

Observação directa, dossier do docente, capas das crianças (1E₁₇), observação indirecta, sem que a pessoa saiba porque aí...não há dúvidas.

B₆ – Quais as fases do processo de avaliação?

Uma ordem tem que ter...tem que estar organizado...agora...não sei bem... (1E₁₈)

B₇ – Conheces a escala de avaliação? Concorda com a mesma?

Não (1E₁₉).

B₈ – Conheces o sistema de quotas? Qual a pertinência do mesmo?

Não (1E₂₀).

B₉ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

Consequência não é muito fácil...deve-se ser punido mas,...despedimento só em casos muito graves, por exemplo uma agressão que esteja incoberta...outras coisas menores...devia haver penalizações, mas eu sou novata então ainda não sei muito bem...ficar sem “roullement” por exemplo...De positivas, então ainda é mais difícil...não faço a mínima...

B₁₀ – Como garante a escola o controlo e melhoria deste processo?

Penso que...tendo em conta que a pouco disse que os Directores devem estar envolvidos no processo de avaliação...acho que devem ajudar todos os docentes a melhorar. (1E₂₁)

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracterizas o ambiente de trabalho na escola?

Eu acho que o ambiente de trabalho é bom, mas penso que...esse trabalho de ajudar que falei à pouco...devia ser realmente feito (_{1E₂₂}), por vezes sinto que estou um bocadinho desamparada...se tenho colegas que me ajudam, mas...depois há outras coisas que nem elas me podem ajudar, penso que a Directora podia ajudar nesse sentido. Eu acho que o ambiente é bom e gosto de cá estar, acho que temos um bom grupo de trabalho (_{1E₂₃}).

C₂ – Como caracterizas as relações interpessoais?

Eu vou ser sincera, quando andava a estudar pensava que por ir trabalhar só com mulheres que ia correr muito mal, que iam estar sempre a discutir, e até estou agradavelmente surpreendida, acho que em muitos momentos formamos uma boa equipa de trabalho (_{1E₂₄}).

C₃ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?

Com algumas pessoas sim. (_{1E₂₅})

C₄ – Participas nos projectos? De que forma?

Sim, claro. Depende do projecto...tudo o que me é solicitado tento fazer (_{1E₂₆})...desde trabalhos em computador, ou mesmo na pintura de algo que seja necessário, sei lá...

C₅ – Uma vez implementada a avaliação de desempenho docente, achas essa partilha positiva ou negativa? De que forma?

Depende muito das pessoas, mas...eu considero positiva, mas depende muito do bom senso das pessoas (_{1E₂₇}).

C₆ – Os pais participam nas actividades da escola? Achas relevante em que sentido?

Sim, acho muito importante e até gostava que pudessem participar mais. Para as crianças é importante perceberem que os pais estão interessados no que elas fazem.

C₇ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho? De que forma é implementada?

Existe...sei que é feita, mas não sei os parâmetros nem nada (1E₂₈).

C₈ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vês alguma relação entre estas duas situações?

Sim, acho. Tendo em conta que eu vejo a avaliação como uma melhoria...se o profissional melhora, todo o conjunto da escola vai melhorar (1E₂₉)...com novas ideias, novos trabalhos...

C₉ – Conheces as alterações implementadas no Novo Estatuto da Carreira Docente, face à avaliação de desempenho?

Não (1E₃₀).

C₁₀ – És conhecedora do DL 240/2001, no qual se especifica o perfil geral de desempenho dos educadores de infância?

Não (1E₃₁).

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho

D₁ – O que significa para ti supervisão pedagógica?

Supervisão Pedagógica tem assim um nome pomposo, mas no fundo significa que alguém que ao supervisionar a nós e o nosso trabalho, nos irá ajudar a melhorar (1E₃₂), eu acho que é nesse sentido que a supervisão deve ser vista.

D₂ - Na tua opinião, quais as funções/áreas de intervenção de um supervisor pedagógico?

Observação afim de melhorar a prática no seu todo. (1E₃₃)

D₃ – O que esperas de um supervisor?

Espero auxílio e compreensão. (1E₃₄)

D₄ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho?

Não sei...mas fazendo um registo do que viu bem e mal...

Obrigado pela tua colaboração.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2 (2E)

Cargo que desempenha	Educadora de Infância
Cargos já desempenhados	Educadora de Infância
Tempo de serviço	17 anos
Número de anos nesta escola	9 anos

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a tua opinião sobre a avaliação de desempenho docente?

Sei lá...nem sei o que te diga...é que é assim, neste momento ainda não me diz muito porque eu ainda não estou a ser avaliada (2E₃₅), e lá na Segurança Social ainda não têm nada em concreto para...agora eu acho que se deve avaliar. Agora este tipo de avaliação, de haver professores titulares...isso aí não concordo...é um bocadinho separar as pessoas.

A₂ – O que se deve avaliar?

O trabalho que a pessoa faz, o dia a dia, tipo avaliação contínua (2E₃₆).

A₃ – Por que é importante avaliar os docentes?

Primeiro porque é uma forma da pessoa que está a orientar a casa saber como é o teu trabalho, também para te dar um feedback (2E₃₇).

A₄ - Na tua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

Como te disse, como ainda não sinto que esteja a ser avaliada...não sei muito bem, estou um bocado dispersa (2E₃₈). Como as coisas não eram assim antes, tudo o que é novo traz-nos assim uma angústia...Não sei...

A₅ - Na tua opinião, qual o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do docente?

No sentido de perceber que o que estou a fazer está bem ou não. Poder melhorar a prática pedagógica (2E₃₉).

A₆ – Conhece o modelo de avaliação de desempenho aplicado?

Muito, muito, muito vagamente (2E₄₀).

A₇ – Pela noção que tens, consegues distinguir alguns dos pontos fortes e fracos desse modelo?

Não, porque não conheço a fundo (2E₄₁). E como na prática isso ainda não me tocou...

A₈ – A avaliação de desempenho docente deverá ser um processo interno ou externo?

É assim, na sequência do que eu tinha dito, que a avaliação deveria ser contínua, então eu penso que deveria ser um processo interno. Mas imagina que as pessoas que estão a avaliar-te não vão com a tua cara...então nesse caso deveria vir uma ou duas pessoas de fora...seria uma coisa mais equilibrada, não seria eventualmente injusto (2E₄₂).

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Quais os factores que devem ser considerados quando se avalia um professor?

Qualidade pedagógica, a maneira de trabalhar em equipa, se tem aptidões para trabalhar em equipa (2E₄₃).

B₂ – Em que momentos, os professores devem ser avaliados?

Não deveria existir momentos específicos...é um todo...ao longo do ano (2E₄₄).

B₃ – Qual a relevância que dás à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

Eu acho que todos deveriam auto-avaliar-se. Mesmo que não hajam parâmetros escritos...eu todos os dias quando vou para casa faço, mentalmente (2E₄₅).

B₄ - Na tua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

A pessoa responsável pela escola, director, depois...eu não sei, tenho algumas dúvidas em relação aos colegas (2E₄₆), porque é aquela coisa de não sermos justos, mas isso também pode acontecer com o director da escola.

B₅ - Na tua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

Observação, o diálogo... (2E₄₇)

B₆ – Quais as fases do processo de avaliação?

Seria contínua, periodicamente reuniam-se e reflectiam. (2E₄₈)

B₇ – Conheces a escala de avaliação?

Não. (2E₄₉)

B₈ – Conheces o sistema de quotas?

Mais ou menos, já estive numa reunião de Sindicato em que se falou nas quotas e que isso é preciso para chegar a professor titular, mas não estou por dentro... (2E₅₀)

B₉ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

Principalmente a tua evolução pessoal enquanto profissional. (2E₅₁)

B₁₀ – Como garante a escola o controlo e melhoria deste processo?

É assim...não sei...eu tenho dúvidas...acho que deve ser transparente, mas tenho dúvidas. Agora eu acho que só o avaliador e o avaliado deve saber da

sua avaliação, no caso de haver colegas que querem ser melhores que o outro, logo nunca saberiam, centram-se só neles. (2E₅₂) Talvez fosse mais justo.

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracterizas o ambiente de trabalho na escola?

Eu há nove anos que estou aqui, mas já passei por muitos sítios, nenhum sítio é perfeito. Há um bocadinho de tudo, poderia ser ainda um bocadinho pior, eu acho que é razoável. (2E₅₃)

C₂ – Como caracterizas as relações interpessoais?

Há conflitos, mas eu acho que é razoável. (2E₅₄)

C₃ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?

Há alguma, sim. (2E₅₅)

C₄ – Participas nos projectos?

Não, e eu vou-te dizer que não estive na construção do Projecto Educativo e eu achei isso mal... (2E₅₆)

C₅ – Uma vez implementada a avaliação de desempenho docente, achas essa partilha positiva ou negativa?

Se a avaliação for sigilosa sim deve existir partilha... (2E₅₇)

C₆ – Os pais participam nas actividades da escola?

Alguns participam mas são muito pouquinhos.

C₇ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho?

Não sei...eu sou avaliada pela Segurança Social e a avaliação não é feita já há uns anos...mas acho que sim, que aqui na escola se faz avaliação.

C₈ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vê alguma relação entre estas duas situações?

Sim, porque se tu não estiveres tão bem isso reflecte-se no trabalho da escola.
(_{2E₅₈})

C₉ – Conheces as alterações implementadas no Novo Estatuto da Carreira Docente, face à avaliação de desempenho?

Não. (_{2E₅₉})

C₁₀ – És conhecedora do DL 240/2001, no qual se especifica o perfil geral de desempenho dos educadores de infância?

Não. (_{2E₆₀})

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho

D₁ – O que significa para ti supervisão pedagógica?

É o sermos observados, avaliados por aquilo que fazemos, pelas actividades pedagógicas, por tudo. (_{2E₆₁})

D₂ - Na tua opinião, quais as funções/áreas de intervenção de um supervisor pedagógico?

Em tudo. Tudo o que envolve prática pedagógica. (_{2E₆₂})

D₃ – O que esperas de um supervisor?

Compreensão, no sentido de perceber que tem à frente uma pessoa que tem falhas (_{2E₆₃}), que não é nenhum super-homem, nem super-mulher e que como tal erra.

D₄ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho?

Seria um papel determinante, é alguém que está por dentro e que te vai ajudando, que conhece o teu trabalho. (2E₆₄)

Obrigado pela colaboração.

De nada, espero que te ajude, eu gostei, fez-me pensar em algumas coisas que nunca o tinha feito.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3 (3E)

Cargo que desempenha	Educadora de Infância
Cargos já desempenhados	Educadora de Infância
Tempo de serviço	18 anos
Número de anos nesta escola	15 anos

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a tua opinião sobre a avaliação de desempenho docente?

Eu acho que o docente deve ser avaliado, mas deve ser avaliado por alguém que conheça a escola, as pessoas que trabalham lá, os alunos..., que conheçam a realidade daquela escola. (3E₆₅)

A₂ – O que se deve avaliar?

As competências e as capacidades da educadora, o resto do pessoal...docente e não docente. Na educadora, a disponibilidade, a forma como interage com cada criança e a forma como prepara e estimula as crianças para as actividades que planifica. (3E₆₆)

A₃ – Por que é importante avaliar os docentes?

Eu acho que uma pessoa que sabe que vai ser avaliada, tem tendência a esforçar-se mais...é a minha opinião. E depois se nos esforçarmos mais num ano, é uma procura constante para melhorarmos. (3E₆₇) Ninguém gosta de ter más notas, de ter uma avaliação negativa, e isso ajuda a melhorar, a fazer uma avaliação constante, que é o que todas nós devemos fazer.

A₄ - Na tua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

Para além de nos melhorar e darem-nos o justo valor, também serve para as pessoas que nos dirigem perceberem as pessoas que têm cá dentro e para

haver mais conhecimento da realidade escolar, para que todos trabalhem para o mesmo. (3E₆₈)

A₅ - Na tua opinião, qual o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do docente?

Melhoria, a reflexão de nós próprios. (3E₆₉)

A₆ – Conheces o modelo de avaliação de desempenho aplicado pelo Ministério da Educação?

Não. (3E₇₀)

A₈ – A avaliação de desempenho docente deverá ser um processo interno ou externo?

Processo interno como já referi.

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Quais os factores que devem ser considerados quando se avalia um professor?

Tempo de serviço é importante, a forma de gerir certos problemas...temos uma capacidade diferente; todo o esforço e toda a reflexão que a pessoa faz; as planificações (3E₇₁) são importantes, mas eu acho que são uma mentirita, porque nós planificamos mas nem sempre podemos segui-la.

B₂ – Em que momentos, os professores devem ser avaliados?

Eu acho que isso...na minha opinião no final do ano não é momento para ninguém ser avaliado, porque já não há volta a dar. Para dizer que é diária...também acho que é penoso para toda a gente ser avaliada diariamente. Eu acho que quem nos avalia deve, tal como já disse anteriormente, estar dentro da casa logo quando surge um problema, essa pessoa, mesmo sem nós sabermos vai observar e ver como nos desenrascamos. (3E₇₂)

B₃ – Qual a relevância que dás à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

Sim, eu acho que é o fundamento. (3E₇₃)

B₄ - Na tua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

O avaliado e o avaliador, que no nosso caso seria a Directora. (3E₇₄)

B₅ - Na tua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

Eu acho que essencialmente a observação. (3E₇₅)

B₆ – Quais as fases do processo de avaliação?

Eu acho que em determinadas situações...é assim, nós fazemos a auto-avaliação na almofada, no sofá, se calhar se nos habituá-se-mos a fazer isto mas em registo, tipo diário de situações. (3E₇₆)

B₇ – Conheces a escala de avaliação?

Não. (3E₇₇)

B₈ – Conheces o sistema de quotas?

Não. (3E₇₈)

B₉ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

A avaliação deve ser sempre positiva, para melhorar o docente, para melhorar a escola. Se for para prejudicar, não é uma boa avaliação.

B₁₀ – Como garante a escola o controlo e melhoria deste processo?

Que o avaliador fosse uma pessoa muito humana e se coloque na nossa pele muitas vezes. (3E₇₉)

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracterizas o ambiente de trabalho na escola?

Temos os nossos momentos. Tentamos separar a vida pessoal da profissional...não se consegue, e isso reflecte. Acho que passa por aí, termos os nossos momentos, conseguirmos gerir as situações, às vezes discutimos, mas...não acho que seja mau, todos temos momentos maus. (3E₈₀)

C₃ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?

Sim...eu também, e muitas vezes não há. Mas eu não vejo isso como algo mau, vejo isso como a ideia é nossa, cresceu dentro de nós e nós queremos o elemento de surpresa. É um pouco de egoísmo, mas muitas das vezes não partilhamos porque o objectivo não era mesmo a partilha. (3E₈₁)

C₄ – Participas nos projectos que são desenvolvidos na escola?

Sim.

C₅ – Uma vez implementada a avaliação de desempenho docente, acha essa partilha positiva ou negativa? De que forma?

A partilha deve ser sempre positiva, mas nós não devemos ser obrigados a partilhar tudo. (3E₈₂)

C₆ – Os pais participam nas actividades da escola? Achas relevante em que sentido?

A minha opinião é assim...os pais participam sim, mas deviam participar mais...às vezes eu desculpo os pais porque é a correria da vida...nem sempre conseguem gerir o trabalho. Noto é que às vezes quando se pede uma coisa muito simples, por exemplo, um recorte, qualquer coisa assim...não dão grande importância.

C₇ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho?

Eu penso que existe. Mas eu penso que muitas das vezes não é a mais correcta. (3E₈₃)

De que forma é implementada?

Não sei. (3E₈₄)

C₈ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vês alguma relação entre estas duas situações?

Eu penso que sim. Se o docente faz parte da escola, a vontade de querer fazer melhor, de crescer...isso só pode fazer bem à escola. (3E₈₅)

C₉ – Conheces as alterações implementadas no Novo Estatuto da Carreira Docente, face à avaliação de desempenho?

Não. (3E₈₆)

C₁₀ – És conhecedora do DL 240/2001, no qual se especifica o perfil geral de desempenho dos educadores de infância?

Não. (3E₈₇)

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho

D₁ – O que significa para ti supervisão pedagógica?

Super é o máximo, visão...supervisão, é alguém com visão raio-x. Tem que ser um supre humano com capacidades extraordinárias para ver para além da pessoa que está a avaliar. (3E₈₈)

D₂ - Na tua opinião, quais as funções/áreas de intervenção de um supervisor pedagógico?

Um supervisor não pode ser só uma pessoa com muitas licenciaturas, muitos mestrados, tem que ter sido educador/professor e lembrar-se do que passou enquanto profissional, intervindo, ajudando em todas as áreas, trabalho de sala, de equipa... (3E₈₉)

D₃ – O que esperas de um supervisor?

Espero que seja um bom “pai” e uma boa “mãe” e um bocadinho de “avó” que nos dê muito colo, que nos puxe as orelhas quando preciso, mas que não seja daquelas pessoa que apenas nos aponta o dedo e não nos ajuda a ultrapassar.
(3E₉₀)

D₄ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho? Justifique.

Deve ser mesmo de supervisionar, de ajudar, estar atento. (3E₉₁)

Obrigado pela tua colaboração.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4 (4E)

Cargo que desempenha	Educadora de Infância
Cargos já desempenhados	Educadora de Infância
Tempo de serviço	2 anos
Número de anos nesta escola	2 anos

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a tua opinião sobre a avaliação de desempenho docente? Justifique.

A minha opinião é que a avaliação deve ser feita, termos acesso a ela para que isso nos ajude a sermos melhores profissionais. (4E₉₂)

A₂ – O que se deve avaliar?

A forma como planificamos, os projectos que temos, assiduidade, pontualidade,..., espírito de grupo, trabalho em equipa... (4E₉₃)

A₃ – Por que é importante avaliar os docentes?

É importante porque só dessa forma podemos saber se o que estamos a fazer está certo ou não e podemos melhorar. E aqueles que têm um mau desempenho darem o lugar a alguém que o faça correctamente, se não são os alunos que estão a ser prejudicados. (4E₉₄)

A₄ - Na tua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

Eu acho que é um bocadinho o que eu disse anteriormente...as finalidades são nós termos a noção do nosso desempenho com o objectivo de podermos melhorar (4E₉₅) ...penso que é isso.

A₅ - Na tua opinião, qual o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do docente?

Se eu for avaliada sei o que estou a fazer bem ou mal, como tal isso contribui para o meu desenvolvimento profissional. (4E₉₆)

A₆ – Conheces o modelo de avaliação de desempenho aplicado pelo Ministério da Educação?

Não...tu conheces? Viste isso onde? (4E₉₇)

Sim, pesquisei na internet e já há livros que têm a informação minimamente necessária para poderes compreender todo o processo.

Tas a ver...aí está se calhar era uma coisa que eu já devia ter ido ver...

Sim, mas tu sabes que nós aderimos ao Estatuto igual ao do Estado? Vamos seguir o mesmo modelo...

Sei, mas...ainda não somos avaliadas por esse modelo...

A₈ – A avaliação de desempenho docente deverá ser um processo interno ou externo?

Uma pessoa que vem de fora, está ali um bocadinho contigo...é um bocadinho subjectivo...mas se calhar deveria haver um bocadinho das duas, porque o interno também é importante porque podem avaliar o nosso dia a dia. (4E₉₈) A pessoa que vem de fora pode avaliar os nossos dossiers...

Então achas que deverá ser um processo interno e externo? É isso?

Sim, porque assim as coisas são mais uniformes e também talvez mais justas.

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Quais os factores que devem ser considerados quando se avalia um professor?

Eu acho que é profissionalismo, responsabilidade, a relação com os alunos, pontualidade, assiduidade, criatividade, espírito de equipa. (4E₉₉)

B₂ – Em que momentos, os professores devem ser avaliados?

Deve ser um todo mas resumido em bocadinhos...por exemplo a meio do ano e no final...e depois dessas duas fazia-se uma avaliação final. (4E₁₀₀)

B₃ – Qual a relevância que dás à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

Eu dou relevância, mas tenho dificuldade em fazê-lo, porque em relação aos critérios de avaliação, eu não sei quais devo seguir... (4E₁₀₁)

B₄ - Na tua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

O supervisor pedagógico, aí está...supostamente as colegas também deveriam fazer uma avaliação das outras colegas...eu concordo até, mas...conseguimos distinguir o que deve ser feito, mas para lá chegar...é que depois todas devem ver e se calhar não vamos ter coragem pra dizer... (4E₁₀₂)

B₅ - Na tua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

Observação que de certo modo deve passar para um registo escrito, e deve haver mais alguma coisa importante, mas...não sei! (4E₁₀₃)

B₆ – Quais as fases do processo de avaliação?

Então...os dois momentos que eu disse à pouco...no meio e no fim do ano. (4E₁₀₄)

B₇ – Conheces a escala de avaliação?

É de 1 a 5?

É de 1 a 10...

É que eu tenho ideia de já ter ouvido qualquer coisa (4E₁₀₅)...mas a nossa é de 1 a 5.

Concordas?

Acho um bocado exagerado...de 1 a 5 era o melhor, na minha opinião.

B₈ – Conheces o sistema de quotas?

Não. (4E₁₀₆)

B₉ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

És bom profissional ficas, continuas...se não és bom profissional, não fizeste as coisas bem...então vais embora. (4E₁₀₇)

B₁₀ – Como garante a escola o controlo e melhoria deste processo?

A minha ou todas?

A tua.

Deve ser justo, sigiloso (4E₁₀₈)...mas é assim a justiça é uma coisa muito subjectiva...nós sabemos que se há uma directora que não gosta de uma educadora, até por motivos não profissionais, ela pode ser despedida...

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracterizas o ambiente de trabalho na escola?

Olha nós tivemos reunião e a coisa até correu bem, as pessoas tiveram animadas...mas é assim, assim como nas aldeias criticam muito as pessoas, as pessoas metem-se na vida de toda a gente, aqui é igual, a escola é pequena...as pessoas querem saber muito. Eu acho que o ambiente não é

mau, (4E₁₀₉) mas às vezes, porque as pessoas chateiam-se e depois fazem “birra” que não querem falar com esta e com aquela, não abrem um bocadinho a mente para ouvir as ideias dos outros...é assim...é um ambiente de mulheres.
(4E₁₁₀)

C₂ – Como caracterizas as relações interpessoais?

São assim assim...um bocadinho boas, um bocadinho más. (4E₁₁₁)

C₃ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?

Sim, não com toda a gente, nem da mesma forma. Mas talvez as educadoras mais novas que chegaram agora mais recentemente por necessidade de umas das outras. (4E₁₁₂)

C₄ – Participas nos projectos?

Sim.

De que forma?

Temos umas reuniões muito interessantes em que decidimos e dividimos tarefas, mas eu acho que falta um bocadinho de organização. (4E₁₁₃)

C₅ – Uma vez implementada a avaliação de desempenho docente, achas essa partilha positiva ou negativa? De que forma?

Eu acho positiva e ao mesmo tempo que vemos as coisas das colegas melhoramos o nosso trabalho. (4E₁₁₄)

C₆ – Os pais participam nas actividades da escola?

Os meus sim. E acho que da maioria das colegas sim...pode não acontecer tanto também devido à personalidade de cada uma de nós educadora.

Achas relevante em que sentido?

Está cientificamente comprovado, digamos assim, que os pais devem participar na educação dos filhos na escola.

C₇ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho?

Eu acho que mais ou menos. A direcção faz uma avaliação nossa, mas eu nunca vi. (4E₁₁₅)

De que forma é implementada?

Não sei. (4E₁₁₆)

C₈ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vês alguma relação entre estas duas situações?

Sim. Claro, nós fazemos a escola. (4E₁₁₇)

C₉ – Conheces as alterações implementadas no Novo Estatuto da Carreira Docente, face à avaliação de desempenho?

Não. (4E₁₁₈)

C₁₀ – És conhecedora do DL 240/2001, no qual se especifica o perfil geral de desempenho dos educadores de infância?

Não. Tens isso? (4E₁₁₉)

Tenho...

Então depois dás-me...

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho
--

D₁ – O que significa para ti supervisão pedagógica?

Ajuda. Mas também há aquela ideia que o supervisor vai para inspeccionar...
(4E₁₂₀)

Sim, mas isso é uma ideia errada...

Sim, era isso que eu ia dizer. O supervisor chega diz o que se pode melhorar e dá um tempo para a pessoa poder mudar. (4E₁₂₁)

D₂ - Na tua opinião, quais as funções/áreas de intervenção de um supervisor pedagógico?

Ajuda a planificar, a orientar...por exemplo eu estar em creche não saber muito se aquela actividade está adequada aquela faixa etária... (4E₁₂₂)

D₃ – O que esperas de um supervisor?

Espero que oriente, que ajude. (4E₁₂₃)

D₄ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho?

Avaliar...não!...avaliar, ajudar a melhorar. No fundo ele vai avaliar mas não com aquela carga negativa. (4E₁₂₄)

Obrigado pela tua colaboração.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 5 (5E)

Cargo que desempenha	Directora Pedagógica/Presidente do Conselho Directivo
Cargos já desempenhados	Educadora de Infância
Tempo de serviço	18 anos
Número de anos nesta escola	7 anos

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a sua opinião sobre a avaliação de desempenho docente? Justifique.

Concordo plenamente. A avaliação de desempenho do docente é necessária, na medida em que o docente terá tendência a desempenhar as suas funções de forma mais criativa, diversificada e até mais briosas. Dá uma noção de organização. (5E₁₂₅)

A₂ – O que se deve avaliar?

Relação com as crianças, com os colegas, organização de dossiers de turma, dossiers ou capas dos alunos, organização e arrumação da sala, disciplina, dinamização dos recreios, participação nos trabalhos de grupo/equipa, área-projecto, projecto curricular de sala, relação com os pais. (5E₁₂₆)

A₃ – Por que é importante avaliar os docentes?

O docente avalia. Porque não ser avaliado? Faz todo o sentido. (5E₁₂₇)

A₄ - Na sua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

A avaliação do desempenho docente só pode trazer benefícios. Ensinar é tarefa importante e de grande responsabilidade e se o professor não ensina bem, tem que melhorar para bem dos seus alunos. (5E₁₂₈) É o futuro deles que está em jogo.

A₅ - Na sua opinião, qual o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do docente?

Já respondi em parte à questão. Reforço a ideia de que todos têm a ganhar. A avaliação será uma mais valia para os professores. Todos vão querer ser muito bons. (5E₁₂₉)

A₆ – Conhece o modelo de avaliação de desempenho aplicado?

Sim. (5E₁₃₀) Apesar de estar a ser remodelado.

A₇ – Quais, na sua opinião, os pontos fortes desse modelo? E os fracos?

Desconheço as novas directrizes, no entanto o modelo que existe no momento, permite seleccionar os bons dos maus profissionais. (5E₁₃₁)

A₈ – A avaliação de desempenho docente deverá ser um processo interno ou externo?

Interno. (5E₁₃₂)

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Quais os factores que devem ser considerados quando se avalia um professor?

A postura de um professor é muito importante. (5E₁₃₃) E todos os factores que já respondi anteriormente, nomeadamente a relação com os alunos, colegas e pais, a organização dos dossiers, da sala, a disciplina, participação em todos os projectos,...

B₂ – Em que momentos, os professores devem ser avaliados?

Quem contacta de perto com os professores e se estiver em condições de avaliar, pode fazê-lo em qualquer altura. Todas as ocasiões, são oportunas para se fazer um juízo acerca da pessoa, neste caso do professor. Parece-me importante que não se aguarde pelo final do ano lectivo para avaliar. Os resultados dos alunos, não são a melhor forma de avaliar. (5E₁₃₄)

B₃ – Qual a relevância que dá à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

Qualquer professor deve fazer uma auto-avaliação se esta avaliação for feita conscientemente, o próprio docente tenderá a melhorar o seu trabalho, nas áreas em que se considera pertinente. (5E₁₃₅)

B₄ - Na sua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

Na realidade das escolas em que trabalho julgo que a direcção estará apta a fazê-lo. (5E₁₃₆) Julgo importante que todos os docentes dêem as suas sugestões de parâmetros de avaliação.

B₅ - Na sua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

Podem ser utilizadas filmagens, observação, diálogo com os professores. (5E₁₃₇)

B₆ – Quais as fases do processo de avaliação?

Avaliamos formalmente no final do ano lectivo. No entanto ao longo do ano, dialogamos com as educadoras com o objectivo de cada uma melhorar ou corrigir o seu desempenho. (5E₁₃₈)

B₇ – Conhece a escala de avaliação? Concorda com a mesma?

Não. (5E₁₃₉)

B₈ – Conhece o sistema de quotas? Qual a pertinência do mesmo?

Não. (5E₁₄₀)

B₉ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

Em princípio lugar, o benefício dos alunos. São eles que ganham com o bom desempenho dos professores. (5E₁₄₁) Depois, claro os bons devem ser premiados. Os outros terão que se esforçar.

B₁₀ – Como garante a escola o controlo e melhoria deste processo?

Como já disse, o sistema de avaliação que temos, já nos permite melhorar a avaliação de desempenho.

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracteriza o ambiente de trabalho na escola?

Muito bom. (5E₁₄₂)

C₂ – Como caracteriza as relações interpessoais?

Todas as pessoas têm maneiras de ser diferentes e julgo que nas diferenças existentes, tem havido algum equilíbrio e até respeito. Há boas relações interpessoais. (5E₁₄₃)

C₃ – Existe partilha de experiências, de tarefas, de documentos/projectos?

Sim. Julgo que ao nível de partilha de ideias e de actividades tem havido progressos. Há uma colega ou outra um pouco mais egoísta nas suas ideias. (5E₁₄₄)

C₄ – Participa nos projectos?

Sempre. Procuro estar a par de todas as iniciativas da minha escola.

De que forma?

Participo o mais activamente possível. (5E₁₄₅) Só se de todo não for possível, num ou noutro projecto. Se não estiver presente numa reunião ou planificação tento inteirar-me do que se passou. Tenho que me sentir dentro de tudo o que se relaciona com a minha escola.

C₅ – Uma vez implementada a avaliação de desempenho docente, acha essa partilha positiva ou negativa? De que forma?

Positiva. Eu própria tenho que ser avaliada e só tenho a ganhar com esta partilha.

C₆ – Os pais participam nas actividades da escola? Acha relevante em que sentido?

Participam em algumas actividades. Há actividades em que faz sentido que os pais se envolvam e participem, mas não no dia a dia. As crianças gostam muito de ver os pais na escola e é importante que escola e família caminhem lado a lado para o bem estar da criança.

C₇ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho? De que forma é implementada?

Existe. A direcção elaborou uma pequena ficha com alguns parâmetros que considera de importância para avaliação das educadoras. (5E₁₄₆)

C₈ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vê alguma relação entre estas duas situações?

Com certeza que sim. Uma escola não pode valer só pelas suas paredes, condições ou estrutura. Há muito mais do que isso e não há dúvida de que são as pessoas que lá trabalham que farão desta ou daquela escola uma boa ou má escola. (5E₁₄₇)

C₉ – Conhece as alterações implementadas no Novo Estatuto da Carreira Docente, face à avaliação de desempenho?

Não. (5E₁₄₈)

C₁₀ – É conhecedora do DL 240/2001, no qual se especifica o perfil geral de desempenho dos educadores de infância?

Não. (5E₁₄₉)

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho

D₁ – O que significa para si supervisão pedagógica?

O que o próprio nome indica supervisão será ver além de. A supervisão pedagógica permite definir os fins da pedagogia e ajudar a encontrar meios de concretizar esses fins. (5E₁₅₀)

D₂ - Na sua opinião, quais as funções/áreas de intervenção de um supervisor pedagógico?

O supervisor terá que actuar em todas as áreas que impliquem o bom funcionamento da escola. (5E₁₅₁)

D₃ – O que espera de um supervisor?

Alguém que enriqueça o trabalho de equipa de uma escola. Deve envolver-se na vida na escola, colaborar com professores, alunos e no processo educativo. (5E₁₅₂)

D₄ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho? Justifique.

Vejo o supervisor como uma espécie de conselheiro. Terá que ser alguém que colabora com a escola no sentido de compreender os problemas e ajudar a tomar decisões. No que diz respeito à avaliação de desempenho, deve ajudar e ser crítico para que todos sejam bons professores. (5E₁₅₃)

Obrigado pela sua colaboração.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 6 (6E)

Cargo que desempenha	Educadora de Infância
Cargos já desempenhados	Educadora de Infância
Tempo de serviço	31 anos
Número de anos nesta escola	29 anos

Bloco A – Relevância da avaliação de desempenho docente

A₁ – Qual a sua opinião sobre a avaliação de desempenho docente? Justifique.

É assim, eu acho que deve haver uma avaliação. Agora qual está correcta...não sei. Não tenho assim uma opinião formada sobre o modelo a adoptar, mas que deve existir deve (6E₁₅₄)...eu acho.

A₂ – O que se deve avaliar?

Eu acho que deve ser tudo, (6E₁₅₅) não é? Eu acho tudo...

Mas tudo o quê? Especifique...

A nossa prática, o contacto com todas as pessoas, com as crianças, a avaliação que se faz do trabalho... (6E₁₅₆) pronto, eu acho tudo.

A₃ – Por que é importante avaliar os docentes?

Para já, para as pessoas melhorarem. (6E₁₅₇) Essencialmente deve ser isso. Agora o modelo que eles querem implementar, ou já implementaram ou vão implementar...não sei bem, porque eu não estou a par...não deve ser bem para isso deve ser mais para as pessoas subirem na carreira. (6E₁₅₈)

A₄ - Na sua opinião, quais as finalidades da avaliação de desempenho docente?

Devia ser a melhoria da nossa prática (6E₁₅₉). Agora para penalizar as pessoas...não deve ser, eu acho...mas também temos que ter atenção aquelas

peessoas...é assim, há aquelas pessoas que se esforçam e outras não, e a avaliação também deve ser para isso... (6E₁₆₀)

A₅ - Na sua opinião, qual o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do docente?

Deve ser para melhorar. (6E₁₆₁)

A₆ – Conhece o modelo de avaliação de desempenho aplicado?

Não. Só sei que é muita página. Agora nunca vi. Mas sei que é muita página e que demora muito tempo e se calhar o “sumo” não é nenhum. Não sei...isto é o que se ouve falar...dos sindicatos, falam uns, falam outros e nenhum sabe bem... (6E₁₆₂)

A₈ – A avaliação de desempenho docente deverá ser um processo interno ou externo?

Eu acho que deve ser primeiro interno, uma pessoa que vem de fora não conhece, nem conhece o trabalho de uma pessoa, nem da escola. A avaliação deve ser de dentro. (6E₁₆₃) Penso eu...uma directora sempre vai as salas, sempre vai vendo e quem vem de fora...só se for para ver os dossiers, mas depois não vê na prática.

Bloco B – Validação do processo

B₁ – Quais os factores que devem ser considerados quando se avalia um professor?

Lá está, é tudo...a sua prática pedagógica, a sua maneira de estar, tanto na sala como fora, a assiduidade. (6E₁₆₄)

B₂ – Em que momentos, os professores devem ser avaliados?

Deve ser ao longo do ano (6E₁₆₅) ...se for uma pessoa da casa é ao longo do ano...mas deve ser sem a pessoa saber, porque a pessoa fica diferente...eu estou a falar por mim...uma pessoa entra em stress, bloqueia, transpira...eu acho, eu sou assim.

B₃ – Qual a relevância que dá à auto-avaliação no processo de avaliação de desempenho docente?

Também acho que sim. Sempre se fez. Aliás a minha avaliação, que eu tive que ser avaliada ao longo deste tempo para subir na carreira, fazíamos no final da formação uma auto-avaliação. Claro, eu sou uma pessoa humilde punha a fasquia muito pela base...e as pessoas ficam por ali...Às vezes as pessoas metem a fasquia muito lá em cima e até nem merecem e eles acreditam...não sei até que ponto, mas acho que sim... (6E₁₆₆)

Não acha que essas situações tiveram algum peso, aquando da decisão da alteração do modelo de avaliação?

Talvez...eu acho que sim...não é? Era assim...depois da formação, tínhamos uma avaliação, que não era numérica...mas aquilo era uma patétice...era basicamente positiva ou negativa. É assim, havia muitas formações e havia algumas importantes de se fazer, que nos ajudavam em alguma coisa...e eu falo aqui do sindicato do centro...fazia coisas práticas, outras às vezes não nos interessava muito e a pessoa ia fazer porque precisava dela...e então o que se fazia?...escolhia-se aquela que nos interessava, sim, mas se estivessemos apertadas, íamos a qualquer uma. Mas não havia ninguém com avaliação negativa. Também não era o melhor.

B₄ - Na sua opinião, quem deverá estar envolvido no processo de avaliação?

Eu sei lá! (6E₁₆₇)

Falou-se muito dos pais participarem no processo, de alguns colegas...qual a sua opinião?

Os pais...se vamos meter os pais, gera confusão. As colegas...é assim, desde que haja isenção...ótimo. (6E₁₆₈) Em relação aos professores...é assim, teria que haver alguém, mas não o professor titular como estão a fazer...devia ser alguém sim, mas da área e com mais experiência, aquela coisa das aulas assistidas, nem sei se concordo se não...lá está!

B₅ - Na sua opinião que instrumentos poderiam ser utilizados no processo de avaliação?

A observação, pelo trabalho que apresentamos. (6E₁₆₉) Sei lá!

B₆ – Quais as fases do processo de avaliação?

Todo o ano. (6E₁₇₀)

B₇ – Conhece a escala de avaliação? Concorde com a mesma?

Não. (6E₁₇₁)

B₈ – Conhece o sistema de quotas? Qual a pertinência do mesmo?

Ouvi falar qualquer coisa sobre as quotas. Mas não sei bem (6E₁₇₂)...acho que há x quotas...há x pessoas que podem passar, mas dessas x, só y é que podem passar...à partida não concordo com isso...

B₉ – Quais devem ser as consequências da avaliação de desempenho?

A positiva é subir de escalão. A negativa, seria à partida...tinha que se fazer exames...não é o que se fala por aí?...não sei...ajudar essa pessoa, talvez.

B₁₀ – Como garante a escola o controlo e melhoria deste processo?

É assim, sei lá...não sei...talvez sigiloso.

Bloco C – Desenvolvimento profissional versus desenvolvimento da escola

C₁ – Como caracteriza o ambiente de trabalho na escola?

Então é óptimo... (6E₁₇₃)

Só tem que dizer o que acha...se acha bom ou não...

Até é bom...há uma boa relação com a directora, com as colegas, tirando uma ou outra...também há...diz-se um bocadinho mas! nas costas, mas passa tudo.

(6E₁₇₄)

C₂ – Como caracteriza as relações interpessoais?

Eu acho que sim...atendendo a que há escolas em que as pessoas não se falam, mas acho que o nosso é bom. (6E₁₇₅) Eu não me via a trabalhar noutra sítio.

C₃ – Existe partilha de experiências, de tarefas e de documentos/projectos?

Eu partilho.

C₄ – Participa nos projectos? De que forma?

Aquilo que posso...mas também sou capaz de deixar para os outros. Só que eu não trabalho como vocês...assim estarem todas e todas darem opinião...não, eu tem que ser sozinha em casa... (6E₁₇₆)

C₅ – Uma vez implementada a avaliação de desempenho docente, acha essa partilha positiva ou negativa? De que forma?

A partilha é sempre positiva, (6E₁₇₇) pelo menos deve ser.

C₆ – Os pais participam nas actividades da escola? Acha relevante em que sentido?

Quer dizer...nem um terço. Mas até deviam participar mais...acho importante...para o desenvolvimento dos filhos, do ensino.

C₇ – Nesta escola, existe avaliação de desempenho? De que forma é implementada?

Há avaliação, mas não sei... (6E₁₇₈)

Até porque é avaliada pela Segurança Social, não aqui pela escola?

É assim...antigamente tínhamos que ter bom ou muito bom para termos certas regalias, então era muito fácil termos muito bom. Depois começamos a ser avaliadas aqui pela directora, mas a folha vinha da Segurança Social...e todas tínhamos muito bom...é assim, nós precisávamos de ter aquela avaliação para

quando punhamos atestado recebermos 1/6 do ordenado e mais para qualquer coisa que eu já me esqueci.

C₈ - Alguns autores afirmam que a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento profissional dos docentes mas também é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da escola. Vê alguma relação entre estas duas situações?

Sim porque a pessoa ao melhorar, ao limar algumas arestas enriquece também a escola. (6E₁₇₉)

C₉ – Conhece as alterações implementadas no Novo Estatuto da Carreira Docente, face à avaliação de desempenho?

Não. (6E₁₈₀)

C₁₀ – É conhecedora do DL 240/2001, no qual se especifica o perfil geral de desempenho dos educadores de infância?

Não. (6E₁₈₁)

Bloco D – Supervisão pedagógica e a avaliação de desempenho
--

D₁ – O que significa para si supervisão pedagógica?

É alguém superior a nós, que vai ver se as coisas estão correctas, (6E₁₈₂) vê bem, vê mal...também não sei!

D₂ - Na sua opinião, quais as funções/áreas de intervenção de um supervisor pedagógico?

Lá está, todas. (6E₁₈₃)

D₃ – O que espera de um supervisor?

Eficiente, correcta e que venha para ajudar e não para penalizar. (6E₁₈₄)

D₄ – Qual o papel do supervisor na avaliação de desempenho? Justifique.

Eu penso que seja o parecer final, não é? Mas mais importante deve ser ajudar
(6E₁₈₅)...digo eu, é a minha opinião...

Obrigado pela sua colaboração.

De nada, espero que contribua para algo...

Apêndice C

(Quadro de categorização das entrevistas)

Apêndice 1

Quadro de categorização das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de análise / registo	Código
1. Avaliação de desempenho docente	1.1. Objectivos	“...ajudar a melhorar...”	1E ₁
		“...uma crítica construtiva, para nos ajudar a melhorar o nosso desempenho...”	1E ₂
		“Para que existam sempre bons docentes, para que possamos dizer que temos uma boa educação...”	1E ₄
		“Para que se atinja a melhor qualidade possível.”	1E ₅
		“...melhorar o seu desempenho...”	1E ₆
		“...deve-se ajudar a melhorar os negativos, dando exemplos.”	1E ₇
		“...é que é assim, neste momento ainda não me diz muito porque eu ainda não estou a ser avaliada...”	2E ₃₅
		“...porque é uma forma da pessoa que está a orientar a casa saber como é o teu trabalho, também para te dar um feedback.”	2E ₃₇
		“...perceber que o que estou a fazer está bem ou não. Poder melhorar a prática pedagógica”	2E ₃₉
		“Principalmente a tua evolução pessoal enquanto profissional.”	2E ₅₁
		“...uma pessoa que sabe que vai ser avaliada, tem tendência a esforçar-se mais (...) se nos esforçamos mais num ano, é uma procura constante para melhorarmos.”	3E ₆₇
		“Para além de nos melhorar e darem-nos o justo valor, também serve para as pessoas que nos dirigem perceberem as pessoas que têm cá dentro e para haver mais conhecimento da realidade escolar, para que todos trabalhem para o mesmo.”	3E ₆₈
		“Melhoria, a reflexão de nós próprios.”	3E ₆₉
		“...para que isso nos ajude a sermos melhores profissionais.”	4E ₉₂

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		“...só dessa forma podemos saber se o que estamos a fazer está certo ou não e podemos melhorar. E aqueles que têm um mau desempenho darem o lugar a alguém que o faça correctamente, se não são os alunos que estão a ser prejudicados.”	4E ₉₄
		“Se eu for avaliada sei o que estou a fazer bem ou mal, como tal isso contribui para o meu desenvolvimento profissional.”	4E ₉₆
		“...é necessária, na medida em que o docente terá tendência a desempenhar as suas funções de forma mais criativa, diversificada e até mais briosas. Dá uma noção de organização.”	5E ₁₂₅
		“Ensinar é tarefa importante e de grande responsabilidade e se o professor não ensina bem, tem que melhorar para bem dos seus alunos.”	5E ₁₂₈
		“A avaliação será uma mais valia para os professores. Todos vão querer ser muito bons.”	5E ₁₂₉
		“...o benefício dos alunos. São eles que ganham com o bom desempenho dos professores.”	5E ₉₈
		“Não tenho assim uma opinião formada sobre o modelo a adoptar, mas que deve existir deve.”	6E ₁₅₄
		“...para as pessoas melhorarem.”	6E ₁₅₇
		“...deve ser mais para as pessoas subirem na carreira.”	6E ₁₅₈
		“...a melhoria da nossa prática...”	6E ₁₅₉
		“...há aquelas pessoas que se esforçam e outras não, e a avaliação também deve ser para isso...”	6E ₁₆₀
		“Deve ser para melhorar.”	6E ₁₆₁

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

	1.2. O que importa avaliar	“...é o trabalho na sala de aula, é o nível de desempenho, é atitude, o comportamento com as crianças, e a que temos perante as outras colegas.”	1E ₃
		“...postura na sala de aula...”	1E ₁₀
		“...relação com as crianças, se tem tudo organizado, o que deve ter no seu dossier, todo o trabalho de professor...”	1E ₁₁
		“...dossier do docente, capas das crianças...”	1E ₁₇
		“O trabalho que a pessoa faz, o dia-a-dia, tipo avaliação contínua...”	2E ₃₆
		“Qualidade pedagógica, a maneira de trabalhar em equipa, se tem aptidões para trabalhar em equipa.”	2E ₄₃
		“As competências e as capacidades da educadora, o resto do pessoal...docente e não docente. Na educadora, a disponibilidade, a forma como interage com cada criança e a forma como prepara e estimula as crianças para as actividades que planifica.”	3E ₆₆
		“...a forma de gerir certos problemas...temos uma capacidade diferente; todo o esforço e toda a reflexão que a pessoas faz; as planificações...”	3E ₇₁
		“A forma como planificamos, os projectos que temos, assiduidade, pontualidade,..., espírito de grupo, trabalho em equipa...”	4E ₉₃
		“...termos a noção do nosso desempenho com o objectivo de podermos melhorar.”	4E ₉₅
		“...profissionalismo, responsabilidade, a relação com os alunos, pontualidade, assiduidade, criatividade, espírito de equipa.”	4E ₉₉
		“Relação com as crianças, com os colegas, organização de dossiers de turma, dossiers ou capas dos alunos, organização e arrumação da sala, disciplina, dinamização dos recreios, participação nos trabalhos de grupo/equipa, área-projecto, projecto curricular de sala, relação com os pais.”	5E ₁₂₆

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		“O docente avalia. Porque não ser avaliado? Faz todo o sentido.”	5E ₁₂₇
		“A postura de um professor é muito importante.”	5E ₁₃₃
		“...deve ser tudo...”	6E ₁₅₅
		“A nossa prática, o contacto com todas as pessoas, com as crianças, a avaliação que se faz do trabalho...”	6E ₁₅₆
		“...a sua prática pedagógica, a sua maneira de estar, tanto na sala como fora, a assiduidade.”	6E ₁₆₄
2. Validação do processo de avaliação de desempenho	2.1. Conhecimento do processo	“Não.”	1E ₈ /1E ₁₉ / 1E ₂₀ /1E ₃₀ / 1E ₃₁ /2E ₄₉ / 2E ₅₉ /2E ₆₀ / 3E ₇₀ /3E ₇₇ / 3E ₇₈ /3E ₈₆ / 3E ₈₇ /4E ₁₀₆ / 4E ₁₁₈ /5E ₁₃₉ / 5E ₁₄₀ /5E ₁₄₈ / 5E ₁₄₉ /6E ₁₇₁ / 6E ₁₈₀ /6E ₁₈₁
		“...não sei os parâmetros nem nada.”	1E ₂₈
		“...não sei muito bem, estou um bocado dispersa.”	2E ₃₈
		“Muito, muito, muito vagamente.”	2E ₄₀
		“Não, porque não conheço a fundo.”	2E ₄₁
		“...não estou por dentro...”	2E ₅₀
		“Eu penso que existe. Mas eu penso que muitas vezes não é a mais correcta.”	3E ₈₃
		“Não sei.”	3E ₈₄ /4E ₁₁₆
		“Não...tu conheces? Viste isso onde?”	4E ₉₇
		“...eu tenho ideia de já ter ouvido qualquer coisa.”	4E ₁₀₅
		“Eu acho que mais ou menos. A direcção faz uma avaliação nossa, mas eu nunca vi.”	4E ₁₁₅
		“Não. Tens isso?”	4E ₁₁₉

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		“Sim.”	5E ₁₃₀
		“Desconheço as novas directrizes, no entanto o modelo que existe no momento, permite seleccionar os bons dos maus profissionais.”	5E ₁₃₁
		“Não. Só sei que é muita página. Agora nunca vi. Mas sei que é muita página e que demora muito tempo e se calhar o “sumo” não é nenhum. Não sei...isto é o que se ouve falar...dos sindicatos, falam uns, falam outros e nenhum sabe bem...”	6E ₁₆₂
		“Eu sei lá!”	6E ₁₆₇
		“Ouvi falar qualquer coisa sobre as quotas. Mas não sei bem...”	6E ₁₇₂
		“Há avaliação, mas não sei...”	6E ₁₇₈
	2.2. Fases do processo	“...não digo todos os períodos, mas também não sei se não é má ideia...pelo menos a meio do ano deveria haver...”	1E ₁₂
		“Quando se confronta a auto-avaliação com a avaliação chega-se a conclusões diferentes, do que se tivermos só uma. Por isso eu acho que é importante se a pessoa a souber fazer com justiça.”	1E ₁₃
		“Uma ordem tem que ter...tem que estar organizado...agora...não sei bem...”	1E ₁₈
		“...ao longo do ano.”	2E ₄₄
		“...todos deveriam auto-avaliar-se. Mesmo que não hajam parâmetros escritos...eu todos os dias quando vou para casa faço, mentalmente.”	2E ₄₅
		“Observação, o diálogo...”	2E ₄₇
		“...contínua, periodicamente reuniam-se e reflectiam...”	2E ₄₈
		“...eu acho que é o fundamento.”	3E ₇₃
		“...essencialmente a observação.”	3E ₇₅

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		“...nós fazemos a auto-avaliação na almofada, no sofá, se calhar se nos habituá-se-mos a fazer isto mas em registo, tipo diário de situações.”	3E ₇₆
		“Deve ser um todo mas resumido em bocadinhos...por exemplo a meio do ano e no final...e depois dessas duas fazia-se uma avaliação final.”	4E ₁₀₀
		“Eu dou relevância, mas tenho dificuldade em fazê-lo, porque em relação aos critérios de avaliação, eu não sei quais devo seguir...”	4E ₁₀₁
		“Observação que de certo modo deve passar para um registo escrito, e deve haver mais alguma coisa importante, mas...não sei!”	4E ₁₀₃
		“...no meio e no fim do ano.”	4E ₁₀₄
		“És bom profissional ficas, continuas...se não és bom profissional, não fizeste as coisas bem...então vais embora.”	4E ₁₀₇
		“Deve ser justo, sigiloso.”	4E ₁₀₈
		“Todas as ocasiões, são oportunas para se fazer um juízo acerca da pessoa, neste caso do professor. Parece-me importante que não se aguarde pelo final do ano lectivo para avaliar. Os resultados dos alunos, não são a melhor forma de avaliar.”	5E ₁₃₄
		“Qualquer professor deve fazer uma auto-avaliação (...) o próprio docente tenderá a melhorar o seu trabalho, nas áreas em que se considera pertinente.”	5E ₁₃₅
		“Na realidade das escolas em que trabalho julgo que a direcção estará apta a fazê-lo.”	5E ₁₃₆
		“...filmagens, observação, diálogo com os professores.”	5E ₁₃₇

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		“...formalmente no final do ano lectivo. No entanto ao longo do ano, dialogamos com as educadoras com o objectivo de cada uma melhorar ou corrigir o seu desempenho.”	5E ₁₃₈
		“Deve ser ao longo do ano.”	6E ₁₆₅
		“...que eu tive que ser avaliada ao longo deste tempo para subir na carreira, fazíamos no final da formação uma auto-avaliação. Claro, eu sou uma pessoa humilde punha a fasquia muito pela base...e as pessoas ficam por ali...Às vezes as pessoas metem a fasquia muito lá em cima e até nem merecem e eles acreditam...não sei até que ponto, mas acho que sim...”	6E ₁₆₆
		“A observação, pelo trabalho que apresentamos.”	6E ₁₆₉
		“Todo o ano.”	6E ₁₇₀
	2.3. Intervenientes no processo	“O interno, as pessoas que nos avaliam e estão cá no dia a dia sabem como funciona a escola, por outro lado vir pessoas de fora também é importante porque têm opiniões diferentes.”	1E ₉
		“...a Directora da escola...penso que sim...não sei...”	1E ₁₄
		“...eu acho que os colegas também...”	1E ₁₅
		“Os pais eu já tenho um bocadinho de receio...porque não estão cá todos os dias, não conhecem bem o nosso trabalho, às vezes podem interpretar certas coisas de forma errada...”	1E ₁₆
		“...os Directores devem estar envolvidos no processo de avaliação...acho que devem ajudar todos os docentes a melhorar.”	1E ₂₁
		“...imagina que as pessoas que estão a avaliar-te não vão com a tua cara?...Então nesse caso deveria vir uma ou duas pessoas de fora...seria uma coisa mais equilibrada, não seria eventualmente injusto.”	2E ₄₂

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		“A pessoa responsável pela escola, director, depois...eu não sei, tenho algumas dúvidas em relação aos colegas.”	2E ₄₆
		“...só o avaliador e o avaliado deve saber da sua avaliação, no caso de haver colegas que querem ser melhores que o outro, logo nunca saberiam, centram-se só neles.”	2E ₅₂
		“Eu acho que o docente deve ser avaliado...por alguém que conheça a escola, as pessoas que trabalham lá, os alunos..., que conheça a realidade daquela escola.”	3E ₆₅
		“Eu acho que quem nos avalia deve, tal como já disse anteriormente, estar dentro da casa logo quando surge um problema, essa pessoa, mesmo sem nós sabermos vai observar e ver como nos desenrascamos.”	3E ₇₂
		“O avaliado e o avaliador, que no nosso caso seria a Directora.”	3E ₇₄
		“...o avaliador fosse uma pessoa muito humana e se coloque na nossa pele muitas vezes.”	3E ₇₉
		“Uma pessoa que vem de fora, está ali um bocadinho contigo...é um bocadinho subjectivo...mas se calhar deveria haver um bocadinho das duas, porque o interno também é importante porque podem avaliar o nosso dia a dia.”	4E ₉₈
		“O supervisor pedagógico, aí está...supostamente as colegas também deveriam fazer uma avaliação das outras colegas...eu concordo até, mas...(...) é que depois todas devem ver e se calhar não vamos ter coragem pra dizer...”	4E ₁₀₂
		“Interno.”	5E ₁₃₂
		“...o benefício dos alunos. São eles que ganham com o bom desempenho dos professores.”	5E ₁₄₁

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

3. Desenvolvimento profissional <i>versus</i> Desenvolvimento da escola		"A direcção elaborou uma pequena ficha com alguns parâmetros que considera de importância para avaliação das educadoras."	5E ₁₄₆
		"Eu acho que deve ser primeiro interno, uma pessoa que vem de fora não conhece, nem conhece o trabalho de uma pessoa, nem da escola. A avaliação deve ser de dentro."	6E ₁₆₃
		"Os pais...se vamos meter os pais, gera confusão. As colegas...é assim, desde que haja isenção...ótimo."	6E ₁₆₈
	3.1. Partilha/Cooperação	"Com algumas pessoas sim."	1E ₂₅
		"...tudo o que me é solicitado tento fazer..."	1E ₂₆
		"...depende muito do bom senso das pessoas..."	1E ₂₇
		"Há alguma, sim..."	2E ₅₅
		"Não, e eu vou-te dizer que não estive na construção do Projecto Educativo e eu achei isso mal..."	2E ₅₆
		"Se a avaliação for sigilosa sim deve existir partilha..."	2E ₅₇
		"Sim...eu também, e muitas vezes não há. Mas eu não vejo isso como algo mau, vejo isso como a ideia é nossa, cresceu dentro de nós e nós queremos o elemento de surpresa. É um pouco de egoísmo, mas muitas das vezes não partilhamos porque o objectivo não era mesmo a partilha."	3E ₈₁
		"A partilha deve ser sempre positiva, mas nós não devemos ser obrigados a partilhar tudo."	3E ₈₂
		"Sim, não com toda a gente, nem da mesma forma. Mas talvez as educadoras mais novas que chegaram agora mais recentemente por necessidade de umas das outras."	4E ₁₁₂
		"Temos umas reuniões muito interessantes em que decidimos e dividimos tarefas, mas eu acho que falta um bocadinho de organização."	4E ₁₁₃

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		"Eu acho positiva e ao mesmo tempo que vemos as coisas das colegas melhoramos o nosso trabalho."	4E ₁₁₄
		"Julgo que ao nível de partilha de ideias e de actividades tem havido progressos. Há uma colega ou outra um pouco mais egoísta nas suas ideias."	5E ₁₀₀
		"Participo o mais activamente possível."	5E ₁₄₅
		"Aquilo que posso...mas também sou capaz de deixar para os outros. Só que eu não trabalho como vocês...assim estarem todas e todas darem opinião...não, eu tem que ser sozinha em casa..."	6E ₁₇₆
		"...partilha é sempre positiva..."	6E ₁₇₇
	3.2. Relações Interpessoais	"...o ambiente de trabalho é bom, mas penso que...esse trabalho de ajudar que falei à pouco...devia ser realmente feito."	1E ₂₂
		"Eu acho que o ambiente é bom e gosto de cá estar, acho que temos um bom grupo de trabalho."	1E ₂₃
		"...acho que em muitos momentos formamos uma boa equipa de trabalho..."	1E ₂₄
		"Há um bocadinho de tudo, poderia ser ainda um bocadinho pior, eu acho que é razoável."	2E ₅₃
		"Há conflitos, mas eu acho que é razoável..."	2E ₅₄
		"...termos os nossos momentos, conseguirmos gerir as situações, às vezes discutimos, mas...não acho que seja mau, todos temos momentos maus."	3E ₈₀
		"...assim como nas aldeias criticam muito as pessoas, as pessoas metem-se na vida de toda a gente, aqui é igual, a escola é pequena...as pessoas querem saber muito. Eu acho que o ambiente não é mau..."	4E ₁₀₉
		"...não abrem um bocadinho a mente para ouvir as ideias dos outros...é assim...é um ambiente de mulheres."	4E ₁₁₀

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		"São assim assim...um bocadinho boas, um bocadinho más."	4E ₁₁₁
		"Muito bom."	5E ₁₄₂
		"Todas as pessoas têm maneiras de ser e de possuir diferentes e julgo que nas diferenças existentes, tem havido algum equilíbrio e até respeito. Há boas relações interpessoais."	5E ₁₄₃
		"Então é óptimo..."	6E ₁₇₃
		"...há uma boa relação com a directora, com as colegas, tirando uma ou outra...também há...diz-se um bocadinho mal nas costas, mas passa tudo."	6E ₁₇₄
		"...atendendo a que há escolas em que as pessoas não se falam, acho que o nosso é bom."	6E ₁₇₅
	3.3. Melhoria da escola	"...se o profissional melhora, todo o conjunto da escola vai melhorar..."	1E ₂₉
		"...se tu não estiveres tão bem isso reflecte-se no trabalho da escola."	2E ₅₈
		"Se o docente faz parte da escola, a vontade de querer fazer melhor, de crescer...isso só pode fazer bem à escola."	3E ₈₅
		"Claro, nós fazemos a escola."	4E ₁₁₇
		"Uma escola não pode valer só pelas suas paredes, condições ou estrutura. Há muito mais do que isso e não há dúvida de que são as pessoas que lá trabalham que farão desta ou daquela escola uma boa ou má escola."	5E ₁₄₇
		"...a pessoa ao melhorar, ao limar algumas arestas enriquece também a escola."	6E ₁₇₉
3. Supervisão Pedagógica	4.1. Conceito de supervisão	"É o sermos observados, avaliados por aquilo que fazemos, pelas actividades pedagógicas, por tudo..."	2E ₆₁
		"Super é o máximo, visão...supervisão, é alguém com visão raio-x. Tem que ser um super humano com capacidades extraordinárias para ver para além da pessoa que está a avaliar."	3E ₈₈

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		“...supervisão será ver além de. A supervisão pedagógica permite definir os fins da pedagogia e ajudar a encontrar meios de concretizar esses fins.”	5E ₁₅₀
		“É alguém superior a nós, que vai ver se as coisas estão correctas...”	6E ₁₈₂
	4.2. Funções do supervisor	“...irá ajudar a melhorar...”	1E ₃₂
		“Observação afim de melhorar a prática no seu todo.”	1E ₃₃
		“Espero auxílio e compreensão.”	1E ₃₄
		“Tudo o que envolve prática pedagógica.”	2E ₆₂
		“Compreensão, no sentido de perceber que tem à frente uma pessoa que tem falhas.”	2E ₆₃
		“...alguém que está por dentro e que te vai ajudando, que conhece o teu trabalho.”	2E ₆₄
		“...tem que ter sido educador/professor e lembrar-se do que passou enquanto profissional, intervindo, ajudando em todas as áreas, trabalho de sala, de equipa...”	3E ₈₉
		“Espero que seja um bom “pai” e uma boa “mãe” e um bocadinho de “avó” que nos dê muito colo, que nos puxe as orelhas quando preciso, mas que não seja daquelas pessoas que apenas nos aponta o dedo e não nos ajuda a ultrapassar.”	3E ₉₀
		“...ajudar, estar atento.”	3E ₉₁
		“Ajuda. Mas também há aquela ideia que o supervisor vai para inspeccionar...”	4E ₁₂₀
		“O supervisor chega diz o que se pode melhorar e dá um tempo para a pessoa puder mudar.”	4E ₁₂₁
		“Ajuda a planificar, a orientar...por exemplo eu estar em creche não saber muito se aquela actividade está adequada aquela faixa etária...”	4E ₁₂₂

Quadro de categorização das entrevistas (continuação)

		"Espero que oriente, que ajude."	4E ₁₂₃
		"Avaliar...não!...avaliar, ajudar a melhorar. No fundo ele vai avaliar mas não com aquela carga negativa."	4E ₁₂₄
		"O supervisor terá que actuar em todas as áreas que impliquem o bom funcionamento da escola."	5E ₁₅₁
		"Alguém que enriqueça o trabalho de equipa de uma escola. Deve envolver-se na vida na escola, colaborar com professores, alunos e no processo educativo."	5E ₁₅₂
		"...uma espécie de conselheiro. Terá que ser alguém que colabora com a escola no sentido de compreender os problemas e ajudar a tomar decisões. No que diz respeito à avaliação de desempenho, deve ajudar e ser crítico para que todos sejam bons professores."	5E ₁₅₃
		"...deve ajudar e ser crítico para que todos sejam bons professores."	5E ₁₀₇
		"Lá está, todas."	6E ₁₈₃
		"Eficiente, correcta e que venha para ajudar e não para penalizar."	6E ₁₈₄
		"...deve ser ajudar..."	6E ₁₈₅